

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **NATHALY STEFANÍA LÓPEZ NOBOA**, con **CC. 172692355-8**, autora del trabajo de graduación intitulado: **"DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y DISEÑO DE UN PLAN DE INTERVENCIÓN PARA LA EMPRESA DE SEGURIDAD INTEGRAL PROVIP'S EN EL PERIODO 2017"**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, marzo 2018



NATHALY STEFANÍA LÓPEZ NOBOA
CC. 172692355-8

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y DISEÑO DE UN PLAN DE
INTERVENCIÓN PARA LA EMPRESA DE SEGURIDAD INTEGRAL
PROVIP'S CIA. LTDA. EN EL PERIODO 2017**

NATHALY STEFANÍA LÓPEZ NOBOA

DIRECTORA: MGTR. KATIA NARANJO ESPÍN

QUITO, 2017

DEDICATORIA

Y será como el árbol plantado junto a arroyos de aguas, que da su fruto en su tiempo, y su hoja no cae; y todo lo que hace, prosperará.- Salmo 1:3

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes ahora soy lo que soy...

Mamá, Papá, esto es para ustedes.

AGRADECIMIENTO

A Dios, quien me ha brindado la fuerza e inteligencia para culminar este proyecto de la mejor manera.

A mis padres Adriana Noboa y Edison López, quienes desde pequeña me enseñaron el valor del esfuerzo y de la vida, son sin duda el mayor ejemplo de sabiduría que tengo, gracias por tanto.

A mi abuelita Emma, grandiosa mujer que ha estado conmigo toda la vida, esa compañera que desde mi niñez supo apoyarme en cada paso que di, ahora comparto esta gran alegría con ella, y estoy segura que mis demás éxitos serán posibles gracias al aliento que ha sabido brindarme siempre.

A mi abuelito Hernán, que aun teniendo 103 años de vida me da consejos de cómo ser mejor cada día, gracias por ser el mejor abuelito del mundo.

A todos quienes creyeron y creen en mí... sin ellos nada de esto sería posible.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I	1
1 Marco introductorio	1
1.1 Tema:	1
1.2 Datos de la organización	1
1.2.1 Organigrama de la institución	2
1.3 Antecedentes	3
1.4 Justificación	5
1.5 Objetivos	6
1.5.1. Objetivo general:	6
1.5.2. Objetivos específicos:	6
CAPÍTULO II	7
2 Marco teórico	7
2.1 Comportamiento organizacional	7
2.2 Clima organizacional	8
2.2.1 Estudios previos referentes al clima organizacional	8
2.2.2 Importancia del clima organizacional	9
2.2.3 Características del clima organizacional	11
2.2.4 Tipos de clima organizacional	11
2.3 Satisfacción laboral	13
2.3.1 Las actitudes	13
2.3.2 Satisfacción en el trabajo	14
2.4 Cultura organizacional	15
2.4.1 Definición e importancia	15
2.4.2 Funciones de la cultura organizacional	16
2.4.3 Clima y cultura organizacional	17
2.5 Motivación	17
2.5.1 Definición	17
2.5.2 Teorías de la motivación	18
2.6 Medición del clima organizacional	23
2.6.1 Cuestionarios	23
2.6.2 Entrevistas	25
2.6.3 Grupos focales o grupos de discusión	27
2.7 Diagnóstico y desarrollo organizacional	28

2.7.1	Desarrollo organizacional	28
2.7.2	Diagnóstico organizacional	29
2.7.3	Desarrollar planes de acción	29
CAPÍTULO III.....		31
3	Marco metodológico	31
3.1	Tipo de investigación	31
3.2	Operacionalización de la información	31
3.3	Diseño de la investigación.....	31
3.4	Población y muestra.....	31
3.5	Recolección de datos.....	33
3.5.1	Encuestas de clima organizacional	34
3.5.2	Entrevistas con supervisores	35
3.5.3	Grupo focal.....	35
CAPÍTULO IV		36
4	Análisis de resultados	36
4.1	Encuestas de clima organizacional	36
4.1.1	Factor: organización	36
4.1.2	Factor: motivación	38
4.1.3	Factor: innovación	39
4.1.4	Factor: Satisfacción laboral.....	41
4.1.5	Factor: Trabajo en equipo	42
4.1.6	Factor: sistema organizacional	44
4.1.7	Factor: liderazgo	45
4.1.8	Factor: comunicación.....	47
4.1.9	Factor: Capacitación y desarrollo	48
4.1.10	Jerarquía de problemas ordenados de mayor a menor acorde a la tabulación de resultados finales por cada factor medido	50
4.2	Entrevistas a supervisores	50
4.3	Grupo focal.....	54
4.4	Tabulación global de resultados	55
4.5	Comentarios.....	56
CAPÍTULO V		58
5	Propuesta de intervención	58
5.1	Objetivo del plan de intervención.....	58
5.2	Descripción de actividades.....	59

5.2.1	Factor Motivación.....	59
5.2.2	Factor Capacitación	60
5.2.3	Factor Comunicación.....	61
5.2.4	Factor Satisfacción Laboral.....	62
5.2.5	Factor Trabajo en Equipo.....	64
5.2.6	Factor Organización.....	66
5.2.7	Factor Innovación	66
5.2.8	Factor Liderazgo.....	67
5.2.9	Factor Sistema Organizacional.....	68
5.3	Supuestos.....	69
5.4	Precondiciones.....	70
5.5	Sostenibilidad	70
5.6	Monitoreo	70
5.7	Evaluación.....	71
5.8	Destinatarios.....	71
5.9	Cronograma de aplicación.....	71
5.10	Presupuesto.....	73
5.11.	Matriz de Marco Lógico	74
6	Conclusiones y Recomendaciones.....	76
6.1	Conclusiones.....	76
6.2	Recomendaciones	77
	Bibliografía.....	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Dimensiones tomadas en cuenta para la creación de una encuesta de clima organizacional acorde a los factores presentes en la empresa Provip's	24
Tabla 2 Tipos de intervenciones en DO	30
Tabla 3 Operacionalización de la información	31
Tabla 4 Porcentaje de participantes a partir de una muestra de 200 empleados obtenida en un universo de 416 personas en un rango de 18 a 50 años de edad.	33
Tabla 5 Escala de 4 parámetros de contestación propuesto por Rensis Likert	34
Tabla 6 Resultados globales de la aplicación de entrevistas a supervisores	51
Tabla 7 Análisis general de la aplicación de entrevistas a supervisores	52
Tabla 8 Fortalezas y debilidades encontradas en la realización del grupo focal	55
Tabla 9 Tabulación global de resultados de factores que conforman el clima organizacional.....	55
Tabla 10 Desglose de actividades comprobables en el plan de intervención propuesto	70
Tabla 11 Presupuesto estimado por la aplicación del plan de intervención	73
Tabla 12 Matriz de marco lógico	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama posicional de la firma Provip's	02
Figura 2 Actitudes como proceso interno mediador	14
Figura 3 Funciones de la Cultura Organizacional	16
Figura 4 Comparación de los modelos de motivación de Maslow y Herzberg	20
Figura 5 Resultados de medición generales del factor Organización.....	37
Figura 6 Resultados de medición por grupo de trabajo del factor Organización	37
Figura 7 Resultados de medición generales del Motivación.....	38
Figura 8 Resultados de medición por grupo de trabajo del factor Motivación	39
Figura 9 Resultados de medición generales del factor Innovación	40
Figura 10 Resultados de medición por grupo de trabajo del factor Innovación.....	40
Figura 11 Resultados de medición generales del factor Satisfacción laboral	41
Figura 12 Resultados de medición por grupo de trabajo del factor Satisfacción laboral	42
Figura 13 Resultados de medición generales del factor Trabajo en equipo.....	43
Figura 14 Resultados de medición por grupo de trabajo del factor Trabajo en equipo .	43
Figura 15 Resultados de medición generales del factor Sistema organizacional	44
Figura 16 Resultados de medición por grupo de trabajo del factor Sistema organizacional.....	45
Figura 17 Resultados de medición generales del factor Liderazgo	46
Figura 18 Resultados de medición gpor grupo de trabajo del factor Liderazgo	46
Figura 19 Resultados de medición generales del factor Comunicación	47
Figura 20 Resultados de medición por grupo de trabajo del factor Comunicación.....	47
Figura 21 Resultados de medición generales del factor Capacitación y desarrollo	48
Figura 22 Resultados de medición por grupo de trabajo del factor Capacitación y desarrollo	49
Figura 23 Porcentajes de rendimiento totales de cada factor medido.....	50
Figura 24 Porcentajes de aceptación del clima organizacional por parte de supervisores	53
Figura 25 Jerarquización de problemas ordenados de mayor a menor según las brechas obtenidas en el estudio de clima organizacional	57

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Cuestionario de medición de clima organizacional.....	01
Anexo 2	Guía de entrevista para supervisores	03
Anexo 3	Guía de trabajo para grupo focal	04
Anexo 4	Fotos del grupo focal llevado a cabo en las oficinas de Provip's	05
Anexo 5	Porcentajes de cumplimiento de cada factor en la organización.....	07
Anexo 6	Propuesta de plan de incentivos laborales	08
Anexo 7	Encuesta para la detección de necesidades de capacitación (DNC).....	12
Anexo 8	Formatos de evaluación por competencias para los cargos más importantes de la compañía: supervisor operativo y vigilante de seguridad	13
Anexo 9	Guía de trabajo para reuniones efectivas	15
Anexo 10	Propuesta de actividades de Team Building para promover el trabajo en equipo.....	16
Anexo 11	Guía de trabajo para la realización de grupos focales trimestrales	18
Anexo 12	Perfil de competencias del vigilante de seguridad	19
Anexo 13	Formato de check list para control de inducción del personal de trabajo	22

CAPÍTULO I

1 Marco introductorio

1.1 Tema:

Diagnóstico de clima organizacional y diseño de un plan de intervención para la empresa de Seguridad Integral Provip's Cia Ltda., en el periodo 2017.

1.2 Datos de la organización

Provip's Security, es una empresa dedicada a prestar servicios de seguridad integral a nivel nacional. Nace en mayo del 2004 con la aprobación final del funcionamiento por parte del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y del Ministerio de Gobierno, Cultos, Policía y Municipalidades, luego de haber cumplido con todos los requisitos legales y reglamentarios exigidos por parte de dichas entidades (Provips Cia. Ltda., 2016).

Sus servicios de seguridad integral, su adecuado manejo y administración del riesgo, su factor humano altamente entrenado y la capacidad tecnológica de punta propia de la firma, buscan brindar un servicio de calidad, eficiente y con una inversión mínima para el cliente, protegiendo a su personal, bienes, información y operación las 24 horas del día, los 365 días del año (Provips Cia. Ltda., 2016).

La oficina matriz encargada de la administración, control y estrategia del negocio se encuentra ubicada en el valle de los Chillos en San Rafael Pasaje Oe14-b entre Río Amazonas y Río Pastaza. Adicionalmente, ésta cuenta con seis sucursales a nivel nacional ubicadas en las ciudades de Cuenca, Machala, Joya de Los Sachas, Coca, Lago Agrio y Shushufindi (Provips Cia. Ltda., 2016). En cuanto a filosofía organizacional, Provip's se encuentra conformada de la siguiente manera:

- **Visión:** Ser una empresa de seguridad con presencia en mercados estratégicos y con proyección nacional basada en el uso tecnológico, calidad y seguridad en sus procesos y en el profundo conocimiento del mercado (Provips Cia. Ltda., 2016).

- **Misión:** Prestar servicios integrales de calidad y seguridad para satisfacer todas las necesidades de seguridad y vigilancia de sus clientes bajo un proceso de permanente innovación (Provips Cia. Ltda., 2016).

1.2.1 Organigrama de la institución

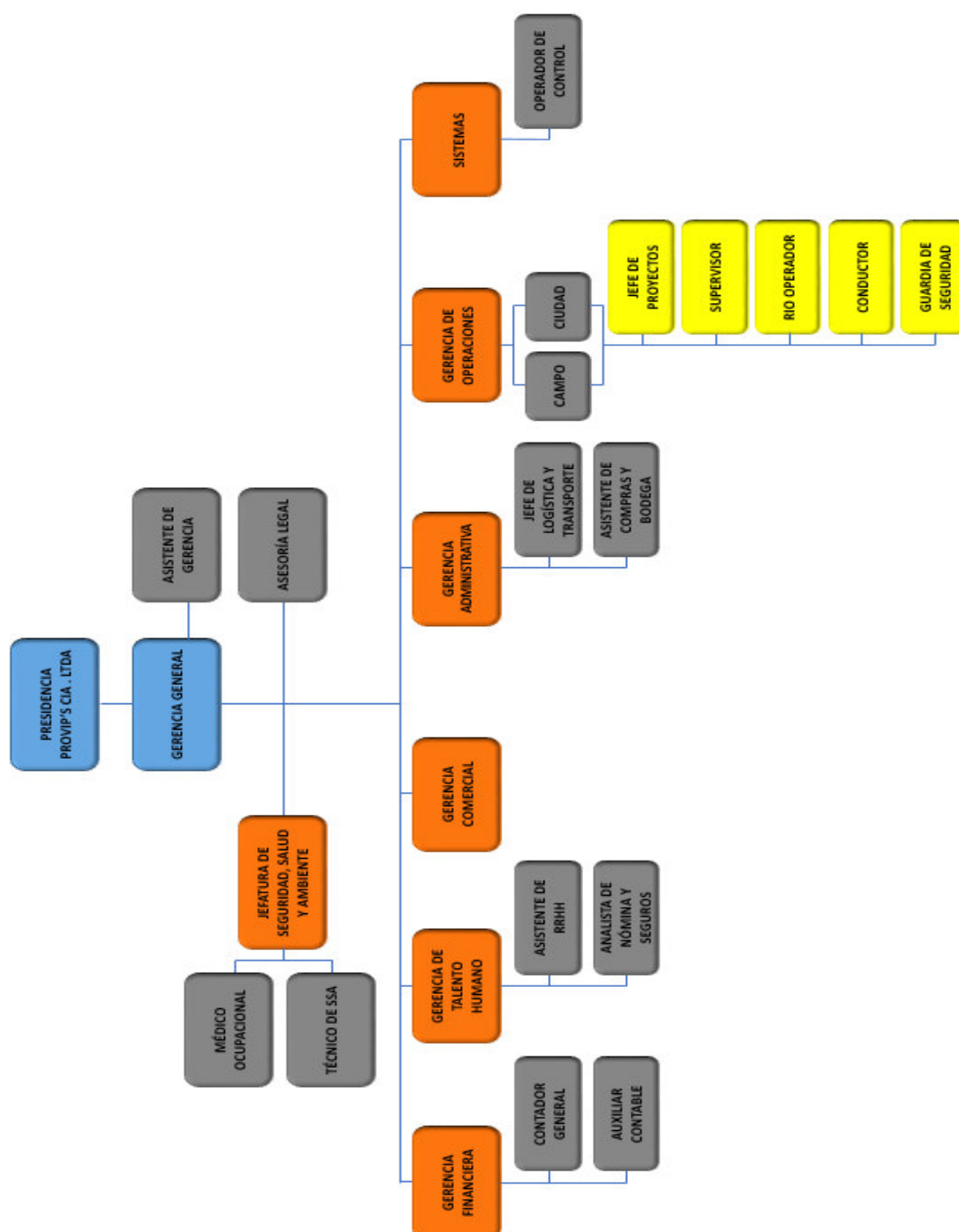


Figura 1. Organigrama posicional de la firma Provips, proporcionado por (Provips Cia. Ltda., 2016)

1.3 Antecedentes

La empresa de seguridad Provip's, es una organización que brinda servicios de seguridad integral a nivel nacional, actualmente es una mediana empresa que por su prestigio y profesionalidad se ha posicionado como una de las mejores empresas de seguridad dentro del país, teniendo una cartera de clientes extensa y una modalidad de trabajo única adaptada a las necesidades y giro de negocio de las firmas clientes. Sin embargo, en la gestión interna de la empresa se han detectado ciertos factores que influyen en el desarrollo de la organización y que tienen mucho que ver con la falta de la gestión de Recursos Humanos.

La situación actual de la compañía y según una entrevista realizada a Oscar Terán, Gerente de Recursos Humanos, comenta que existen falencias al momento de gestionar el capital humano, pues nunca antes se había realizado proyectos de desarrollo organizacional, que permitan conocer los factores en los cuales la organización necesita mejorar.

“Para lograr una buena comunicación, no solo es necesario aprender a expresar los pensamientos de manera adecuada, sino también escuchar al receptor para lograr la retroalimentación y favorecer el intercambio dinámico y continuo” (González & Olivares, 2001). Según este autor, es importante que los patrones de comunicación en la organización sean sólidos y permitan abrir espacios de conocimiento en donde no existan barreras que por lo general se dan (chismes, malos entendidos), estos también ocasionan un clima laboral nocivo que muchas veces llevan consigo la salida de personal o descontentos por parte de los trabajadores.

Por otro lado, se ha identificado que existe falta de liderazgo y motivación por parte de los mandos gerenciales, según (DuBrin, 2003), el liderazgo significa influir en otro para lograr objetivos importantes para ellos y la organización, si éste no existe, entonces se creará un ambiente en donde la gente no sabe si lo que hace es correcto, trayendo consigo la falta de motivación.

La alternativa de solución que se propone es diseñar un plan de intervención basado en las necesidades encontradas tras la realización del diagnóstico de clima organizacional de la empresa, y para ello se ha tomado como referencia algunas investigaciones realizadas en la PUCE y otras universidades del Ecuador. Éstas pueden

servir de guía para el desarrollo de este tema de disertación. Algunos de los estudios realizados son:

1. Cevallos JP. (2012) *Diagnóstico de clima organizacional y diseño de un plan de interventoría en la empresa Carlisnacks Cia. Ltda.* (Tesis de grado) Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador.

Disertación llevada a cabo en la empresa Carlisnacks con el propósito de medir el clima organizacional para facilitar reestructuraciones debido al crecimiento de la empresa de consumo masivo, entre los problemas existentes fueron encontrados la falta de espacio físico, trabajo en equipo, deficiente comunicación y explotación laboral. El estudio fue aplicado a 140 trabajadores bajo cuatro instrumentos de recolección de información que fueron: encuesta de clima laboral, observación, entrevistas a directivos y dos grupos focales. Gracias a esta toma de datos se facilitó la realización de un plan de intervención basado en las necesidades encontradas en la compañía.

2. Espinoza M. (2015) *Diagnóstico y plan de mejoramiento del clima laboral del Área Productiva de vaciado de la empresa Edesa S.A.* (Tesis de grado) Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador.

Disertación aplicada en el área productiva de vaciado de la empresa Edesa con el fin de generar un plan de intervención que ayude a mejorar el rendimiento de los empleados del área. De esta manera se incrementaría la productividad y el ambiente en que rodea el personal día a día. La realización del proyecto se basó en la aplicación de una encuesta de clima organizacional a 197 personas pertenecientes al área de vaciado, exclusivamente hombres de edades entre 20 y 30 años, que por su condición social, necesitaban capacitación para el desarrollo de sus actividades y así reducir la tasa de falencias en la producción y manejo de equipos.

3. Torres O. (2012) *Clima laboral y conflictos en el ambiente de trabajo: Caso área de salud No. 2 "Fray Bartolomé de Las Casas"* (Tesis de maestría) Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador.

Disertación de maestría aplicada en el Área de Salud N° 2 “Fray Bartolomé de las Casas” para conocer de qué forma los grupos de poder y los conflictos de trabajo inciden en el ambiente laboral. El proyecto se llevó a cabo bajo la aplicación de una encuesta de clima laboral a 32 personas de la institución y entrevistas a algunos jefes internos, para obtener una matriz de necesidades que ayudarían en la elaboración de una propuesta de intervención, tratando de mejorar las relaciones de trabajo dentro del área y mejorar el servicio de salud que se brinda a las personas.

1.4 Justificación

El objetivo de este proyecto es detectar las necesidades, problemas y falencias que se dan dentro de la organización, sus formas de pensar, laborar y orientarse hacia el logro. Debido a su crecimiento en un mundo tan globalizado, cambiante y acelerado, los empleados ya no buscan estar ligados en un ambiente de trabajo estricto, sino buscan autonomía, desarrollo y libertad para realizar su trabajo con proactividad y orientación al logro de sus metas personales y profesionales. Esta investigación proporcionará a la empresa la información necesaria para conocer más a fondo a sus empleados, ayudarlos a crecer y proponer soluciones de mejora de clima organizacional a largo plazo.

Los beneficios para la investigadora se centran en generar conocimiento de las organizaciones que tratan cada vez más de proponer planes de mejora y comunicación entre los jefes, subordinados y líneas de supervisión, así como, conocer acerca de las nuevas formas de trabajo y cómo impacta cada vez más al cambio y reestructuración de las organizaciones que se enfrentan hacia un ambiente laboral más participativo y proactivo. Por otro lado, también consiguen cierto beneficio los colaboradores de la organización, pues este análisis servirá para dar a conocer las necesidades y opiniones que este activo tiene dentro de la empresa, tomando en cuenta ciertos factores que influyen en el desarrollo y crecimiento de los empleados operativos y administrativos.

Según (Molinari, 2011), las generaciones contemporáneas han sido consideradas dentro de un ambiente de participación, alta valoración de sus capacidades y aliento de sus vocaciones. Por lo general tienen un lugar protagónico en la familia desde su infancia y por ello creen que su participación en la toma de decisiones es un derecho adquirido, sin embargo, es necesario este análisis, ya que al deberse a una empresa de seguridad, las generaciones de trabajadores existentes son Baby Boomers, que por lo general tienden a

ser un grupo de personas sumisas ante el trabajo y conformistas en ciertos puntos de la vida, ocasionando problemas de comunicación organizacional, ya que callan los problemas por mantener su trabajo.

Por estas razones, se realizará esta investigación utilizando un modelo propio de evaluación de clima laboral adaptado a los factores financieros; económicos; sociales y organizacionales, entrevistas con los supervisores con el fin de conocer su percepción acerca de la firma desde una alta jerarquía y un grupo focal con personal operativo y supervisores seleccionados para reconocer los factores que pueden incidir en el clima de la organización, y cómo estos afectan en la gestión organizacional.

Provip's ha abierto sus puertas a esta investigación que permite determinar cuáles son los factores a desarrollarse para crear un mejor ambiente laboral.

1.5 Objetivos

1.5.1. Objetivo general:

Realizar un diagnóstico de clima organizacional y diseño de un plan de intervención para la Empresa de Seguridad Integral Provip's Cia Ltda., en el período 2017.

1.5.2. Objetivos específicos:

1. Diseñar los modelos de encuesta de clima organizacional, entrevista y grupo focal que serán aplicados en el proceso de diagnóstico.
2. Validar los modelos preestablecidos con las autoridades de la compañía.
3. Socializar y recolectar la información pertinente al estudio de clima organizacional.
4. Tabular los resultados obtenidos y relacionarlos con la información de las entrevistas y grupo focal para analizar el estado de clima organizacional.
5. Elaborar un informe con los resultados obtenidos y análisis de la situación actual del clima organizacional.
6. Diseñar un plan de intervención acorde a las necesidades y problemas encontrados en la organización.

CAPÍTULO II

2 Marco teórico

2.1 Comportamiento organizacional

Las condiciones de la globalización de los mercados y la internacionalización de procesos, productos y servicios han obligado a las empresas a incorporar nuevas estrategias que les permitan mantenerse en los mercados locales e internacionales. Ante ello, las organizaciones han visto la necesidad de crear cambios en la gestión de sus procesos internos que permitan el avance y cumplimiento de los objetivos empresariales. Se requiere por tanto, la formación del capital humano para desarrollar en ellos las capacidades, habilidades y competencias necesarias para incrementar su productividad.

Sin embargo, esta tarea cada vez es más compleja. Junto con el desarrollo de las industrias también se ha dado el desarrollo de las sociedades, por lo cual, las personas en la actualidad no solo buscan un trabajo en el que puedan obtener una remuneración mensual, sino también buscan un lugar para desarrollar su plan de vida y carrera en las mejores condiciones.

Schermerhorn & Hunt (2004) afirman que hace un siglo los analistas y académicos empezaron a poner atención en el estudio sistemático de la administración, pero fue en la década de 1940 cuando se empezó a estudiar el factor humano, surgiendo la disciplina del comportamiento organizacional, el cual según Davis & Newstrom (2003) es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas –individual y grupalmente- actúan en las organizaciones, es decir, facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales entre dos personas o grupos de trabajo, facilitando encontrar soluciones de desarrollo y maneras en que los individuos puedan actuar con mayor efectividad.

Los conceptos fundamentales del comportamiento organizacional están relacionados con la naturaleza de las personas y es por ello que las compañías han descubierto que mostrar interés y preocuparse por su empleados son la clave para motivar la fuerza laboral. De aquí nace un factor importante, el cual es la motivación del personal en su lugar de trabajo que no solo se da con incentivos económicos o con escuchar activamente al personal. Existe algo que es mucho más fuerte y determinante a la hora de

generar compromiso en el trabajo, y es el clima laboral. Como se había mencionado antes, las relaciones interpersonales son vitales dentro de la organización, sin ellas la comunicación, la planeación de estrategias y el desarrollo de la gestión de procesos no sería posible. Si éstas relaciones no son saludables es muy difícil que se consiga un compromiso hacia el trabajo, los niveles de satisfacción serían bajos y decaería la agilidad de trabajo a nivel empresarial.

Es por eso que “la motivación es indispensable para el funcionamiento de las organizaciones y, sin importar con cuánta tecnología y equipo cuente una organización, estos no pueden usarse sin antes contar con personas motivadas” (Davis & Newstrom, 2003, pág. 12).

2.2 Clima organizacional

2.2.1 Estudios previos referentes al clima organizacional

El estudio de las sociedades y sus modificaciones a través de los años, son temas que causan interés a diversas ramas de la ciencia como la Sociología, la Economía o la Psicología, pues, para entender su desarrollo e interacciones sociales, son de ayuda para establecer distintas teorías del comportamiento humano y el desarrollo sistémico que cada vez crece entre las personas.

En los años sesenta, el interés por este estudio nace en Ludwig von Bertalanffy, quien propuso la Teoría General de Sistemas, basada en tres premisas importantes que tratan de explicar que los sistemas existen dentro de más sistemas, que estos a su vez son abiertos y que su funcionamiento depende de la estructuración que estos tengan (Psicólogos en Madrid EU, 2016). A partir de estos puntos claves, surge el estudio de la relación sistema- ambiente, que establece una teoría de organizaciones que buscaba superar las comprensiones mecanicistas de algunos enfoques y reduccionistas de otros (Rodríguez, 2005, p. 157).

Por otro lado, Talcott Parsons (1966, p. 157 citado en Rodríguez, 1999), propuso una teoría en que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la humanidad y que hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las

organizaciones sociales, además, también proponía la integración de la personalidad, el sistema social y los niveles culturales. Esta integración podría producirse a través de los roles, estatus y expectativas tomando en consideración las orientaciones de la personalidad y las orientaciones normativas.

Cabe recalcar que ésta teoría no tuvo gran acogida en aquella época, así como tampoco los trabajos de Katz y Kanh acerca del estudio de modelos organizacionales. En la actualidad se siguen realizando varios estudios acerca del comportamiento humano en las organizaciones, su impacto y variaciones dentro de la sociedad. Estudios como los de Brunet (1987) son importantes ya que hacen referencia al comportamiento humano en relación a la organización.

Respecto a la definición de clima organizacional Reichers y Schneider (1990 p.41 citado en Uribe, 2015) hace referencia a tres etapas de la evolución del concepto de clima organizacional:

- 1. Introducción y conceptualización:** El clima organizacional surge en 1930 pero es en la década de los setenta cuando se establecen los primeros conceptos y es en 1970-79 cuando se empieza a intensificar el desarrollo de instrumentos de medición.
- 2. Evolución y desarrollo del constructo:** Surgen estudios minuciosos en cuanto a clima laboral, también las primeras limitaciones conceptuales entre clima y otras variables como la cultura y satisfacción laboral.
- 3. Consolidación y acuerdo:** Se desarrolla en los años 1980-1989 con investigaciones acerca de las variables del clima organizacional y su estrecha relación con las experiencias individuales dentro de la organización, definiéndose características, elementos, miembros, entre otros.

2.2.2 Importancia del clima organizacional

El clima organizacional surge en un momento en que se siente necesario dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en las organizaciones, esto, con el objetivo de buscar trabajos prácticos de intervención que den solución a los factores que afectan el desarrollo organizacional.

Davis (1986) dice que el clima puede constituirse como la personalidad de una organización, ya que como las personas, cuenta con características propias y factores que la afectan, no se puede ver ni tocar pero tiene una existencia real.

Por otro lado, y para facilitar la comprensión de este concepto, el clima organizacional se refiere a las “percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (Rodríguez, 2005, pág. 160).

Con estos conceptos, queda claro que el clima de una organización constituye un conjunto de factores que la hacen única y que a pesar de venir de la teoría de sistemas abiertos, se constituye como medio interno integrando variables y factores únicos en los que la organización se encuentra inmersa (Rodríguez, 2005).

El clima organizacional tiene influencia directa con varios factores que conforman la cultura de una organización (motivación, el desempeño y la satisfacción en el trabajo), si estos no cumplen con las expectativas de las personas, es probable que exista un decremento en la productividad, pues el empleado no siente ningún tipo de empatía o compromiso que lo incite a trabajar por un objetivo laboral. Se debe considerar al clima como un activo importante que ayude a la organización a mantenerse en pie gracias a la motivación de sus empleados. Es importante mantener un clima estable para asegurar el apego y compromiso de los empleados hacia el cumplimiento de metas. Es vital tener presente que esta liga afectiva entre el empleado y la organización es el factor de desarrollo que impulsa a nuevas reestructuraciones que generan una inversión de éxito a largo plazo.

“Habrà que conquistar al personal -como mercado interno- preparándolo y capacitándolo para que de esta manera competir y ganar sea una práctica habitual” (Soberanes Rivas & De la Fuente Islas , 2009).

2.2.3 Características del clima organizacional

Entre las características más destacables se puede decir que el clima organizacional cuenta con estabilidad a largo plazo, sin embargo, puede variar acorde a cambios o decisiones que afecten a la organización.

El ambiente es valioso en el desarrollo de una persona en la organización, la percepción del individuo es lo que muchas veces determina la estabilidad dentro de su trabajo, por lo tanto, un buen clima organizacional dispone a la persona a ser productiva, comprometida y con orientación al logro de metas (Chiavenato, 2011).

Las actitudes del individuo contribuyen a la construcción del clima positivo, y con la capacidad de socialización con la que cuentan, facilita la transmisión de los buenos comentarios que atribuyen a la percepción de un clima organizacional estable.

El ausentismo y rotación de personal puede ser un indicio de un mal clima organizacional. Las personas, en especial las generaciones recientes buscan un clima de trabajo propicio en donde puedan desarrollar sus habilidades y experiencias personales plenamente, si esto no existe, los índices de rotación pueden llegar a ser altos.

2.2.4 Tipos de clima organizacional

Según Rensis Likert (1961,1967 p.164 citado en Rodríguez 2005) es importante que se estudie la percepción del clima, él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de su percepción de las situaciones y no de una pretendida situación objetiva. Con ello se trata de explicar que es la experiencia del individuo el factor clave en la determinación del clima de una organización, sus pensamientos y vivencias fijan acciones que determinan una opinión que dan vida al ambiente laboral.

A partir de esta configuración basada en la percepción, Likert señala cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno con un clima particular, estos son:

2.2.4.1 Sistema 1: Autoritario

“Este sistema se caracteriza por la existencia de desconfianza en el personal, temor e inseguridad generalizados. Las decisiones son tomadas por los altos directivos y se

comunica al resto siguiendo una línea burocratizada de conducto regular” (Rodríguez, 2005, pág. 164).

2.2.4.2 Sistema 2: Paternalista

En este sistema las decisiones también son tomadas por los escalones superiores de la organización, se instaura el control aunque existe mayor flexibilidad que en el caso del sistema 1. La relación es paternalista, es decir, las autoridades tienen todo el poder, sin embargo conceden ciertas facilidades a sus subordinados (Rodríguez, 2005, pág. 164).

El clima organizacional se basa en las relaciones de confianza que va desde los altos mandos hacia los más bajos y viceversa, Para los empleados el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas.

2.2.4.3 Sistema 3: Consultivo

“En este sistema se da un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones son tomadas por cargos medios e inferiores” (Rodríguez, 2005, pág. 165). El control es delegado a cargos inferiores.

El clima organizacional se basa en la confianza y existe niveles altos de responsabilidad.

2.2.4.4 Sistema 4: Participativo

En este sistema, el proceso de toma de decisiones se encuentra distribuido en diferentes lugares de la organización, las relaciones entre directivos y trabajadores son buenas y existe confianza en los distintos sectores de la misma. Las comunicaciones son tanto horizontales como verticales, generando un sistema de participación grupal (Rodríguez, 2005, pág. 165).

El clima organizacional se basa en la confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos.

Mientras que el sistema uno y dos se refieren al manejo organizacional autocrático, que se puede llamar sistema cerrado, los sistemas tres y cuatro se encuentran en empresas que mantienen una estructura de gestión basada en el empoderamiento de los trabajadores, permitiéndoles mayor desenvolvimiento y toma de decisiones, éste tipo de dirección es llamado sistema abierto.

Tomando en cuenta lo descrito, se estudiará el clima organizacional basado en las investigaciones del autor, ya que su clasificación de los tipos de clima organizacional servirá de guía para la descripción del tipo de liderazgo existente en la compañía Provip's y diseñar un plan de intervención.

2.3 Satisfacción laboral

2.3.1 Las actitudes

Dentro del estudio del comportamiento del individuo en la organización, existen factores que influyen directamente en la proactividad de los mismos, éstas son las actitudes.

“Las actitudes son sentimientos y creencias que determinan en gran parte la forma en que los empleados perciben su ambiente, su compromiso con las acciones que se pretenden y, en última instancia su comportamiento” (Davis & Newstrom, 2003) estas pueden ser optimistas, alegres y corteses, mientras que también pueden ser pesimistas e irritables, todo depende de la personalidad del empleado y la productividad con la que esté acostumbrado a trabajar.

Según Psicologíauned (2015) las actitudes se basan en tres tipos de componentes:

- 1. Experiencias cognitivas:** Creencias y conocimientos
- 2. Experiencias Afectivas:** Sentimientos y emociones
- 3. Experiencias conductuales:** Experiencias vividas

Cada uno de estos constituye la estructura que da origen a una determinada actitud positiva o negativa. Aunque los administradores y jefes son quienes contribuyen a la satisfacción en el trabajo, también es cierto que la predisposición personal influye cuando

una persona ingresa a una compañía, por lo tanto afectan en una parte de las respuestas de los empleados.

Las actitudes son un factor importante que determinan la satisfacción del individuo, ya que generan una respuesta conductual, afectiva y cognitiva que es capaz de influir en la proactividad de éste y los demás trabajadores.

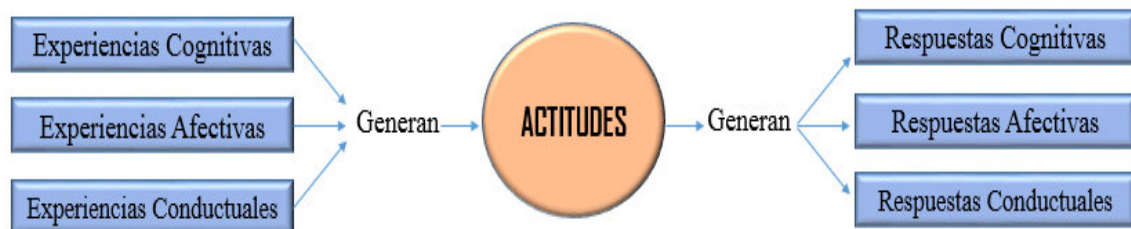


Figura 2. Actitudes como proceso interno mediador, (Psicologíauned, 2015)

2.3.2 Satisfacción en el trabajo

“La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo” (Davis & Newstrom, 2003, pág. 246) así pues, las actitudes consisten en sentimientos, pensamientos e intenciones de actuar.

Las percepciones toman un papel significativo a la hora de definir la constancia y compromiso del empleado en la organización, por tal razón Weinert (1985, pág. 2 citado en Caballero, 2002) habla acerca de la satisfacción en el trabajo de la misma manera que Davis diciendo: las reacciones y sentimientos del colaborador que trabaja en la organización frente a su situación laboral se consideran, por lo general, como actitudes. Sus aspectos afectivos y cognitivos, así como sus disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores, a los superiores y al conjunto de la organización son los que despiertan mayor interés y sentimientos de un miembro de la organización (Caballero, 2002).

Según Caballero (2002) hay que tomar en cuenta que la persona es un ente social y de eso se trata el trabajo, pues cada una de ellas, a parte de realizar sus actividades, constantemente mantienen una serie de interacciones con sus pares y compañeros de trabajo en las que comparte pensamientos, ideas y a la vez se mantiene al margen de

ciertas políticas y reglamentos predeterminados, produciendo de esta manera una satisfacción fluctuante a la que hay que prestar atención constantemente.

En cuanto a los aspectos de la satisfacción en el trabajo se incluye la remuneración, el superior inmediato, la naturaleza de las tareas realizadas, los compañeros o equipos de trabajo y las condiciones de trabajo inmediatas (Davis & Newstrom, 2003), que deben ser tomados en cuenta para realizar una medición de satisfacción laboral, con miras a un plan de mejoramiento anual del clima organizacional y lograr que la gente se motive, mediante la oportunidad de desarrollar las capacidades necesarias para enfrentar los retos de gestión que hoy exigen los mercados comerciales.

La frase “satisfacción laboral” se refiere a las actitudes de un solo empleado, cuando las evaluaciones de satisfacción se hacen entre todos los miembros de un grupo o unidad de trabajo, la palabra idónea es **moral**. “Reviste importancia especial estar atento a la moral del grupo, ya que es frecuente que los individuos se fijen en los indicios sociales que proporcionan sus compañeros de trabajo y adapten sus propias actitudes para que se conformen a las del grupo” (Davis & Newstrom, 2003).

2.4 Cultura organizacional

2.4.1 Definición e importancia

El tema de cultura organizacional ha tomado fuerza en los últimos años, antes se tomaba en cuenta a la organización como un sistema en el que ocurrían fenómenos sociales producto del comportamiento natural del individuo, es decir, todo lo que sucedía dentro de ella era proveniente de la persona, mas no de un constructo creado por la organización. Hoy se sabe que existe una estrecha relación entre el sistema organizacional y el comportamiento humano, las empresas determinan ciertos factores que en sí construyen una cultura determinada, que a menudo es confundida con el ambiente laboral, sin tomar en cuenta que el primero es desarrollado por la empresa y el segundo por la percepción y situaciones constantes que atravieza el individuo dentro de la organización.

“La cultura organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos” (Ritter, 2008, pág.56). Éste es un concepto claro acerca de lo que significa este factor, sin

embargo existen definiciones como la de Shein (1991, pag. 138 citado en Rodríguez,1999) quien la define como el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización, como se puede ver, en el segundo concepto se toman en cuenta los constructos creados por la organización que son políticas y creencias que delimitan el pensamiento y actuación de los empleados, por lo tanto “ la cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas” (Ritter, 2008, pág. 57).

Conforme se han dado cambios a lo largo de siglo XXI es importante mencionar que las tendencias económicas, demográficas y de mercado han causado impacto en las culturas organizacionales de muchas empresas, obligándolas a generar reestructuraciones guiadas a vivir en un mundo de permanente cambio tanto en lo social y en lo tecnológico, por ello, en la actualidad “es necesario que las empresas diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros” (Ritter, 2008), así se conseguirá una organización más abierta hacia la decisión de trabajo de sus empleados creando una mejor experiencia laboral, un mejor rendimiento y un mejor ambiente de trabajo.

2.4.2 Funciones de la cultura organizacional

Según Ritter (2008), la cultura organizacional tiene como funciones primarias la identificación, integración, coordinación y motivación, que cumplen con el objetivo de dar a conocer al empleado las normas y leyes planteadas en la organización. Éstas socializan una cultura estricta o moderada a través de la delegación de libertad de acción de tareas y tratan de promover un sentido de comodidad que genere motivación.



Figura 3. Funciones de la Cultura Organizacional, (Ritter, 2008)

2.4.3 Clima y cultura organizacional

El estudio del clima organizacional siempre lleva consigo una mirada hacia la cultura, sin embargo, los cuestionamientos acerca de si estos factores son los mismos o si tienen diferencias son una de las preguntas que causan confusión y a veces se llega a la conclusión de que uno es parte del otro, así para Taguiri (1968, pag. 305, citado en Jaime Santana & Araujo Cabrera, 2007) la cultura es uno de los elementos constitutivos del clima y está conformado por valores, creencias y estructuras cognitivas del grupo, en cambio, Peterson y Spencer (1990, pag. 308, citado en Jaime Santana & Araujo Cabrera, 2007) establecen una clara diferencia entre estos dos diciendo que la cultura capta lo que es distintivo de una empresa y es relativamente permanente, en cambio, el clima es un patrón de percepciones del empleado hacia ciertas dimensiones de la vida organizacional.

Se puede constatar la veracidad del segundo concepto, pues esta realidad se vive en la empresa Provip's, los empleados conocen a cabalidad las reglas del juego dentro de la organización y se sienten bien acatándolas, pero cuando se habla de factores como motivación y compromiso, muchos de ellos pueden decir que no se sienten cómodos con el sistema de incentivos y que las relaciones interpersonales no son las mejores.

La cultura organizacional se va formando con el paso del tiempo, de ésta surgen elementos que definen el estilo de liderazgo, creencias y normas aplicadas a todo el personal. De la cultura surge el clima organizacional, el cual está ligado a las experiencias positivas o negativas de la persona. Por tanto, se puede decir que un clima organizacional estable es el resultado de una cultura organizacional bien estructurada.

2.5 Motivación

2.5.1 Definición

Existen varias razones por las cuales las personas laboran, el trabajo es una fuente de recursos, actividad y estímulos en donde todos pueden establecer ciertas relaciones sociales ayudándolos en su realización y crecimiento personal. Casi todo el mundo decide trabajar debido a las recompensas explícitas e implícitas que proporciona, sin embargo, las personas experimentan distintos niveles de motivación para trabajar (Furham, 2001).

Robbins & Judge (2009) definen a la motivación como los procesos que inciden en la intensidad en cuanto a lo enérgico del trabajo; el direccionamiento hacia las metas de la organización; y el constante esfuerzo por llegar a los objetivos establecidos. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar un objetivo.

Durante años se ha tenido la concepción de la que remuneración monetaria es el principal incentivo que las empresas tienen para sus colaboradores, sin embargo, algunas han llegado a la conclusión de que el dinero puede ser un incentivo pero no uno confiable. Esto sucede debido al proceso de adaptación que la persona vive, el ganar dinero es un incentivo, pero este efecto con el tiempo se disipa.

Adicional a esto, las personas actúan conforme a un proceso psicológico muy importante: las emociones. Muchas veces no solo se necesita dinero para realizar un buen trabajo, sino se necesita un ambiente apropiado en el que el individuo sea capaz de establecer relaciones interpersonales y laborales que le permitan desenvolverse de manera plena. “Los incentivos para un efectivo desempeño están en la tarea o trabajo en sí o en la relación del individuo con los miembros de su equipo de trabajo, y no en las consecuencias de la ejecución de su tarea” (Vroom & Deci, 1979, pág. 13).

2.5.2 Teorías de la motivación

“La satisfacción de ciertas necesidades es temporal y pasajera, es decir, la motivación humana es cíclica, la conducta es un proceso continuo de resolución de problemas y satisfacción de necesidades que surgen” (Chiavenato, 2011).

Se han creado teorías que explican de qué manera se maneja la motivación humana, éstas en la actualidad son cuestionadas por su falta de sustento experimental y teórico, sin embargo aún son utilizadas por profesionales para explicar la motivación de sus empleados. La motivación es un factor que se ve presente en todo estudio de clima organizacional, como es evidente se trata de encontrar los niveles de satisfacción de los clientes internos de Provip's y por eso se mencionan estas teorías en referencia de la explicación de algunos comportamientos de los empleados que serán de ayuda para establecer el plan de intervención basado en los factores tóxicos encontrados.

2.5.2.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow

Teoría que tiene como premisa la existencia de un proceso cíclico en donde las necesidades humanas están organizadas en una pirámide, conforme se satisface lo bastante cada una de estas, la siguiente se vuelve dominante.

Según (Robbins & Judge, 2009) Abraham Maslow clasificó las cinco necesidades en dos tipos: de orden inferior y de orden superior, la diferencia entre los dos se basa en que las inferiores (necesidades fisiológicas y de seguridad) se satisfacen en forma externa y exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo. Orientan la vida humana desde el momento del nacimiento. Es decir, al principio la vida humana es una constante búsqueda de satisfacción de las necesidades elementales más impostergables, que monopolizan la conducta del recién nacido, y en el adulto predominan sobre las demás necesidades mientras no se logre su satisfacción (Chiavenato, 2011). Por otro lado, están las necesidades de orden superior (sociales, de estima y autorrealización) éstas sólo surgen cuando se controlan y satisfacen los niveles más bajos, es decir, las necesidades de orden inferior. “Cuando el individuo alcanza la realización de las necesidades sociales, surgen las de autorrealización. Esto significa que las necesidades de estima son complementarias de las sociales, y las necesidades de autorrealización son complementarias a las de estima” (Chiavenato, 2011).

De acuerdo con Maslow, “si se desea motivar a alguien, se necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores” (Robbins & Judge, 2009), lo cual se busca hacer en este proyecto, encontrar los factores más bajos de necesidad y armar un plan de intervención en referencia a lo encontrado.

2.5.2.2 Teoría de los factores de Herzberg

Teoría propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg en 1950 (Davis, 1986) quien dice que “la relación de un individuo con su trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede muy bien determinar el éxito o el fracaso” (Robbins & Judge, 2009).

Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores:

1. **Factores higiénicos:** Se refieren a las condiciones de trabajo en que se encuentran las personas: salario, beneficios, condiciones, seguridad en el trabajo, tipo de supervisión, etc., éstos tienen una capacidad muy limitada para influir en la conducta de las personas, evitan la insatisfacción y amenazas potenciales al equilibrio. “Por lo general su presencia hace que el sentir de los empleados sea apenas neutro. Esos factores no son motivadores intensos” (Davis,1986, pág. 127).
2. **Factores motivacionales:** “Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y obligaciones relacionadas con éste, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales” (Chiavenato, 2011, pág. 45), por lo tanto comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional.

Al momento de hacer una propuesta de motivación para los empleados de Provip´s se debe hacer énfasis en los factores asociados con el trabajo en sí o con los resultados que se deriven directamente de éste, como la oportunidad de ascender, la posibilidad de desarrollo personal, el reconocimiento y el logro, pues son las características que los trabajadores encuentran como compensadoras por naturaleza.

Por lo general, se distingue una relación entre los estudios de Maslow y Herzberg ya que el primero apoya su teoría en las diferentes necesidades humanas, es decir, tiene una perspectiva introvertida, mientras que el segundo basa su estudio en el ambiente externo, siendo una perspectiva extravertida, sin embargo es digno de considerar que las dos teorías tienen sentido cuando se explica la conducta del individuo, por tal razón las necesidades de la teoría de Maslow se ven reflejadas en el día a día de los trabajadores en la organización siendo representadas en factores higiénicos y motivadores.

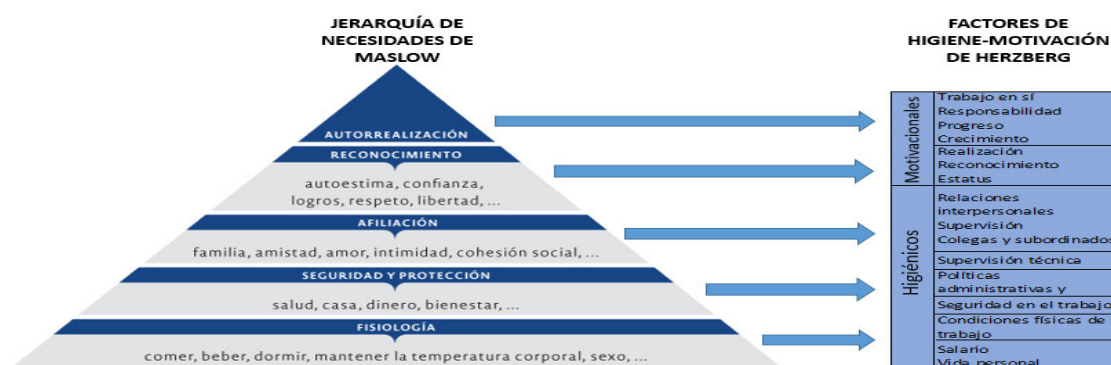


Figura 4. Comparación de los modelos de motivación de Maslow y Herzberg, (Chiavenato, 2011)

2.5.2.3 Teoría X y Y de Douglas McGregor

Según este autor, después de realizar diversas investigaciones acerca de cómo los gerentes, jefes o directores se relacionaban con sus empleados, concluyó que los puntos de vista de éstos se basan en ciertas agrupaciones de suposiciones y así tienden a moldear su comportamiento hacia los trabajadores. (Robbins & Judge, 2009, pág. 177), llamándose teoría X y Teoría Y.

- 1. Teoría X:** Según Mc Gregor (citado en Robbins & Judge, 2009, pág. 177) los gerentes creen que a los empleados les disgusta de modo inherente su trabajo, por lo que deben ser dirigidos e incluso forzados a realizarlo.
- 2. Teoría Y:** “Los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar e incluso buscar la responsabilidad” (Robbins & Judge, 2009).

Otra forma de decir esto es que la teoría X pone su confianza exclusivamente en el control externo del comportamiento humano, mientras que la teoría Y confía en el autocontrol y en la autodirección. Vale la pena notar que esta diferencia es la que existe entre tratar a la gente como niños y tratarlos como adultos maduros (Vroom & Deci, 1979, pág. 293).

Esta teoría considera un factor importante, y es la perspectiva de las líneas de supervisión hacia los cargos más bajos, hay que tomar esto en cuenta para una propuesta de innovación en Provip's proponiéndose ideas basadas en la toma de decisiones participativa, trabajos responsables que planteen retos y relaciones grupales, generando mayor compromiso y un mejor desempeño laboral.

2.5.2.4 Teoría de las expectativas de Vroom

Esta teoría propuesta por Victor H. Vroom se limita a hablar de la motivación para producir y reconocer las diferencias individuales. Según el autor, en cada persona existen tres factores que determinan su “motivación para producir” estos son los objetivos individuales, la relación que el individuo percibe entre la productividad y logro de sus objetivos y la capacidad para influir en su propio nivel de productividad, explicado de otra manera, “Vroom propone un modelo de expectativas de la motivación que se basa en

objetivos intermedios y progresivos que conducen a un objetivo final” (Chiavenato, 2011, pág. 47).

“Según este modelo, la motivación es un proceso que gobierna opciones entre comportamientos, así, cuando la persona persigue un resultado intermedio busca los medios para alcanzar un resultado final (dinero, beneficios sociales, reconocimiento, aceptación del grupo, etc.)” (Chiavenato, 2011) , por lo tanto, el esfuerzo por lograr un alto desempeño u objetivo estará directamente relacionado con el propósito o deseo de lograrlo, y una vez que se haya alcanzado dicho logro, éste será reconocido.

Esta teoría aporta en esta disertación en el sentido que explica el proceso de motivación al cual una persona se somete constantemente en su trabajo. Por lo tanto es indispensable que el trabajador se sienta comprometido con lo que hace y más importante aún sepa como lo hace y por qué lo hace, de esta manera no solo buscará el dinero o el reconocimiento, sino tendrá una satisfacción que le generará más incentivos para realizar nuevas actividades.

2.5.2.5 Ley del efecto o teoría del refuerzo

Según esta teoría, “una persona tiende a repetir un comportamiento que está relacionado con consecuencias favorables (refuerzo) y a evitar el que produce consecuencias desfavorables” (Davis & Newstrom, 2003, pág. 131). Se requieren dos condiciones para aplicar con éxito la modificación del comportamiento organizacional: se necesita que el gerente identifique consecuencias poderosas sobre los empleados y que luego se puedan administrar de modo que el empleado mismo identifique la conexión entre el comportamiento y sus consecuencias.

Proviene de la teoría del aprendizaje y sostiene que las consecuencias externas determinan el comportamiento generando un mayor grado de responsabilidad y control para los gerentes. La modificación del comportamiento organizacional hace hincapié en el uso de recompensas y consecuencias alternas, basándose en dos principios generales según (Davis & Newstrom, 2003):

- 1. Refuerzo positivo:** Estimula el cambio de comportamiento mediante los refuerzos positivos que son una consecuencia favorable con que se alienta la repetición de un

comportamiento, ejemplo: reconocimiento de los jefes, bonos de recompensa, actividades de team building, etc.

- 2. Refuerzo negativo:** Comportamiento que se acompaña con la interrupción de una consecuencia desfavorable, es decir, el comportamiento que origina la eliminación de ese algo desfavorable se repite cuando ocurre de nuevo ese estado desfavorable, ejemplo: experiencia de un constructor de edificios quien aprendió que el uso de casco y armadura especial reduciría el peligro de recibir golpes que afecten su salud integral.

La teoría tiene relación con la realidad de la empresa Provip's. Puede decirse que la aplicación de ciertos refuerzos positivos provocaría en los trabajadores un mayor efecto de responsabilidad y proactividad. Se ha mencionado varias veces que factores higiénicos como el salario o factores exteriores al puesto de trabajo no causan un tipo de motivación permanente, pero debido al grupo de estudio de personas de la empresa que en su mayoría tienen un nivel de estudio de bachillerato, es considerable tomar en cuenta este tipo de procedimientos ya que los trabajadores tienden a tener mayor respuesta, sin dejar de lado la implementación de una mejor relación entre empleados y gerentes.

2.6 Medición del clima organizacional

El clima de una organización se encuentra formado por una serie de componentes que hacen que sea único, por lo tanto, crear una metodología de medición de clima es una de las estrategias más usadas en la actualidad. Existen varios modelos establecidos como encuestas que miden factores presentes en toda organización, tanto como el nivel de comunicación o las relaciones interpersonales, sin embargo, hay que tomar en cuenta que éstos solo sirven de ayuda o complemento para este proceso, pues cada empresa es única e irrepetible y por lo tanto si se quiere lograr un diagnóstico eficaz, las herramientas empleadas como encuestas, entrevistas o grupos de discusión deben estar diseñadas acorde a los factores organizacionales que se quieren medir y a los objetivos a largo y corto plazo establecidos en ella .

2.6.1 Cuestionarios

Las encuestas son un instrumento de recolección masiva de información, que según Rodríguez (1999, pág. 98) difiere de las entrevistas en que éstas se encuentran

restringidas a un número específico de personas en donde se da un intercambio de preguntas y respuestas, en cambio, el cuestionario está construido por un conjunto de preguntas impresas que es administrado a un número significativo de personas.

Los cuestionarios deben ser contruidos cuando el proceso de diagnóstico ya esté avanzado, es decir, se necesitan algunas entrevistas previas con el personal para tener un grado de conocimiento de la organización que permita formular interrogantes que efectivamente puedan aportar información y que al mismo tiempo puedan ser respondidas por sus miembros, tomando en cuenta factores como el grado de escolaridad, entendimiento fácil de las preguntas y que además estos sean acordes a los objetivos del diagnóstico (Rodríguez, 2005). El clima organizacional es un fenómeno circular en donde se encuentran inmersos varios factores, desde políticas y reglas hasta percepciones y sentimientos, todo ello es lo que se busca medir, por lo tanto, “ la calidad de un cuestionario reside en el número y el tipo de dimensiones que mide. Cuanto más permita un intrumento de medida filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada, más eficaz será” (Brunet, 1987, pág. 41).

2.6.1.1 Dimensiones y cuestionarios

Los cuestionarios más utilizados para el diagnóstico de clima organizacional es la versión estadounidense creada por R. Likert, quien en su versión traducida al español cuenta con preguntas fáciles de entender e interpretar, sin embargo existen más autores que han aportado con otros diseños de medición de factores organizacionales. Para este estudio, se ha estructurado una encuesta de clima organizacional basada en dos modelos de autores que han aportado sus ideas para medir el clima, estos son: R. Likert, y Pritchard y Karasick (citados en Brunet, 1987), los cuales proponen los siguientes factores de medición:

Tabla 1 Dimensiones tomadas en cuenta para la creación de una encuesta de clima organizacional acorde a los factores presentes en la empresa Provip's.

<i>Likert</i>	<i>Pritchard y Karasick</i>	<i>Factores seleccionados</i>
1. Métodos de mando	1. Autonomía	1. Organización
2. Naturaleza de las fuerzas motivacionales	2. Conflicto y cooperación	2. Motivación
	3. Relaciones sociales	3. Satisfacción laboral

3. Naturaleza de los procesos de comunicación	4. Estructura organizacional	4. Trabajo en equipo
4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción	5. Remuneracion	5. Estructura organizacional
5. Toma de decisiones	6. Rendimiento	6. Liderazgo
6. Fijación de objetivos o directrices	7. Motivación	7. Comunicación
7. Procesos de control	8. Estatus	8. Capacitación y desarrollo
8. Objetivos de resultado y de perfeccionamiento	9. Flexibilidad	
	10. Toma de desiciones	
	11. Apoyo	

2.6.1.2 Preguntas abiertas y cerradas

Los cuestionarios pueden estar formulados de dos distintas maneras, pueden estar compuestos por preguntas abiertas o pueden tener preguntas cerradas, la diferencia entre éstas radica en que las preguntas abiertas “permiten al encuestado estructurar la respuesta libremente. Con ello pueden obtenerse datos e información que el investigador no ha anticipado” (Rodríguez, 2005, pág. 99), sin embargo, el trabajo con los resultados es complejo ya que es difícil categorizar las respuestas y esta labor toma mucho tiempo.

Po otro lado, las preguntas cerradas constituyen otra forma de estructuración, en ellas, la persona encuestada debe seleccionar su respuesta acorde a una guía de alternativas proporcionadas por el investigador, esto hace que la categorización y la tabulación de las respuestas sea rápida y sin ningún tipo de problema.

En la investigación en Provip’s se aplicará al personal una encuesta con preguntas cerradas, esto facilitará la tabulación de resultados y realización del análisis posterior. Se ha decidido utilizar este tipo de cuestionario ya que según Rodríguez (2005) es de particular importancia aplicar estos cuestionarios en casos en que los mismos deben ser respondidos por personas con bajos niveles de educación, y como se sabe, Provip’s cuenta con el 90% de personal con instrucción básica y de bachillerato.

2.6.2 Entrevistas

Las entrevistas son una herramienta de recolección de información que consisten en el intercambio de ideas entre un consultor y los miembro de una organización, su objetivo es “descubrir las opiniones y sentimientos positivos o negativos en relación con diversos aspectos: claridad de las metas individuales y de grupo, efecto del estilo administrativo y asuntos personales jamas manifestados” (Guizar, 2013, pág. 72), de esta

manera se podrá tener una visión global de la situación por la que atraviesa el sistema organizacional.

Es necesario elegir al personal idóneo para la participación en las entrevistas, ya que puede suceder que en algunos casos el personal no esté capacitado o preparado para contestar las preguntas que se le realicen, por tal razón, el personal debe ser escogido con la ayuda de jefes o gerentes que estén en la capacidad de conocer a todos sus empleados y puedan escoger a los mejores participantes.

Para el estudio en la empresa Provip's se ha creado un modelo de entrevista basado en los mismos factores de medición de la encuesta de clima organizacional, con esto, se podrá clasificar mejor las respuestas recibidas y conseguir un diagnóstico exacto acorde a los datos proporcionados.

2.6.2.1 Condiciones de la entrevista

Como regla general, la entrevista de ser llevada a cabo en el mismo lugar de trabajo del empleado, “con esto se conseguirá evitar sacar de su ambiente habitual al entrevistado, lo que permitirá que éste se sienta más cómodo y no se vea perturbado por factores ajenos a la entrevista” (Rodríguez, 2005, pág. 92). Por otro lado, se debe tomar en cuenta que las entrevistas generan nerviosismo y preocupación, razón por la cual se debe procurar que el clima sea cordial y extento de amenazas, (rapport).

Una vez iniciada la entrevista es importante que el entrevistado sienta que sus opiniones son importantes y que su participación ayuda en el proceso de cambio en la institución. De esta manera se conseguirá que la persona sea más honesta y abierta en la contestación de las preguntas, tomando en cuenta que el lenguaje sea adecuado al nivel educacional del participante.

Según Rodríguez (2005) es aceptable manejar una entrevista con una guía escrita que conste de todos los temas a tratar, sin embargo, esta pauta de entrevista no es un cuestionario que deba contestarse de forma rígida, sino un listado de temas que deben ser administrados con criterio y flexibilidad por el entrevistador, dejando que la entrevista adquiera una dinámica propia (pag.96).

2.6.3 Grupos focales o grupos de discusión

Los grupos focales son una técnica de recolección de datos que consiste en una entrevista grupal semiestructurada, la cual gira alrededor de una temática propuesta por el investigador y que tiene por objetivo obtener distintas miradas y procesos emocionales del contexto del grupo participante (Academia.edu, 2016).

Este grupo de enfoque tiene un papel importante dentro de los procesos de diagnóstico organizacional, pues en ellos se trata de insinuar a las personas mediante “preguntas detonantes” que expresen sus puntos de vista acerca de discrepancias que al parecer suceden en la organización, esto ayuda a obtener información que sirve para identificar las raíces del problema y después buscar una solución.

Según Guizar (2013) los integrantes deben ser seleccionados en base a ciertas características como la antigüedad en la empresa, el desempeño o la capacidad de trabajo bajo presión, estos según Myers (2016, p. 2 citado en Academia.edu) deben estar conformados por un número no mayor a 12 personas y su duración debe ser entre 1 y 2 horas. Para este proyecto se ha determinado escoger personal administrativo, de supervisión y operativo para la participación en el grupo focal, el cual tendrá un número de 8 participantes. La variación de personal permitirá obtener distintos puntos de vista acerca de los problemas existentes y una idea más clara de lo que sucede en la organización.

2.6.3.1 Etapas para realizar un grupo focal

La realización del grupo focal de este proyecto de investigación estará basado en la guía proporcionada por (Academia.edu, 2016) quien recomienda los siguientes pasos: 1. Desarrollo del cronograma, 2. Selección de los participantes, 3. Selección del moderador, 4. Preparación de preguntas estímulo, 5. Selección del sitio de reunión, 6. Logística, 7. Desarrollo de la sesión, 8. Análisis de la información.

2.6.3.2 Factores a tomar en cuenta

Rodríguez (2005), menciona algunos factores que se deben tomar en cuenta antes, durante y después de todo grupo focal:

1. Como una forma de evitar consecuencias negativas posteriores a la confrontación, es conveniente hacer que quienes se enfrentan sean personas representativas de distintas posiciones, pero que no estén directamente relacionadas en el trabajo.
2. Se debe crear un ambiente de respeto y cordialidad ante las opiniones vertidas en el taller, pues la situación artificialmente creada en el grupo facilita que los temas sean enfrentados en forma no conflictiva, sino como una discusión amistosa.
3. El moderador debe evitar el surgimiento de discusiones violentas así como también el surgimiento de rencores o malos entendidos.
4. El análisis de la información debe realizarse en congruencia con otro tipo de información obtenida mediante entrevistas o cuestionarios.

2.7 Diagnóstico y desarrollo organizacional

2.7.1 Desarrollo organizacional

Cuando se habla de desarrollo, progreso o mejora, se desata un sinnúmero de ideas que se pueden dar acerca de estos términos, sin embargo, cuando se habla del desarrollo dentro de una organización se entiende que ha de darse por las planificaciones futuras con el fin de ajustarse a las necesidades de la creciente sociedad, la competencia y la satisfacción de los mercados nacionales e internacionales.

El desarrollo organizacional según Richard Beckhard (1996, p.6 citado en Guizar 2013) “es un esfuerzo planeado que abarca desde arriba toda la organización administrativa para aumentar su eficiencia y su salud mediante intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, y que emplea los conocimientos de las ciencias del comportamiento”. Según el autor, la compañía realiza una serie de cambios a nivel administrativo con el objetivo de mejorar la gestión de procesos que garanticen el aumento de la productividad, sin embargo, esta técnica no solo se debe dar a nivel de procesos, sino también a nivel social, pues un personal motivado y comprometido es un capital fijo invaluable para la organización, por lo tanto el desarrollo organizacional también “es una tendencia al mejoramiento de las relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa” Reuben T. Harris (1990, p.6 citado en Guizar 2013).

Según Hernández, Gallarzo, & Espinoza (2011, pág. 7) El DO surge en 1947 como una necesidad social derivada de la postguerra. Este contexto obligó a las organizaciones a adecuarse a responder de manera eficiente las nuevas demandas de la

sociedad, desde entonces este proceso ha sido considerado como una estrategia de cambio controlado, una manera de solucionar múltiples problemas a los que se enfrentan las organizaciones; dicho cambio está constituido por esfuerzos deliberadamente encaminados a eliminar una situación insatisfactoria mediante la planificación de una serie de acciones y estrategias que son el resultado de un análisis de la organización.

Provip's, es una mediana empresa que busca crecer en los mercados del país, para ello, ha decidido realizar modificaciones que mejoren su productividad, entre estos un diagnóstico de clima organizacional, con el fin de mejorar ciertas gestiones de procesos internos, relaciones sociales y de estructura.

2.7.2 Diagnóstico organizacional

“Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas” Hernández et al. (2013, p. 41), en él, se examinan y mejoran los patrones de comunicación interna y externa, tomando en cuenta los símbolos, metáforas y comentarios que los empleados formulan a diario.

Para realizar un diagnóstico se debe tomar en cuenta el tipo de proyecto y la profundidad de éste, es decir, se necesita conocer bien los objetivos del proceso que se quiere llevar a cabo para definir las herramientas adecuadas de diagnóstico, en este caso para desarrollar el diagnóstico de clima organizacional en Provip's se aplicarán tres herramientas útiles que permitirán recabar la información necesaria: encuesta de clima organizacional, entrevistas y grupo focal.

2.7.3 Desarrollar planes de acción

Posterior a la aplicación de las herramientas de diagnóstico, se debe hacer un análisis profundo de los resultados obtenidos, realizando posteriormente un plan de acción para corregir los problemas y fortalecer los puntos fuertes. Estos planes de acción “son intervenciones del desarrollo organizacional específicamente diseñados para abordar los aspectos en los ámbitos individual, de grupo, o de la organización, así como para abordar los aspectos relacionados con procesos determinados” Hernández et al. (2013, p. 45).

2.7.3.1 Tipos de intervenciones en desarrollo organizacional

Un plan de acción puede estar diseñado acorde a cuatro tipos de intervención que se establecen en el desarrollo organizacional, estos son:

Tabla 2: Tipos de intervenciones en DO

<i>Tipo de intervención</i>	<i>Enfoque</i>
Procesos Humanos	1. Procesos de interacción, comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo. 2. Se enfoca en los aspectos humanos de la organización.
Tecnoestructurales	1. Se enfoca en el aspecto técnico y estructural de las organizaciones. 2. Incluye actividades relacionadas con el diseño de la organización, la calidad y el esquema de trabajo.
Administración de Recursos Humanos	Se enfoca en las relaciones con el personal, como los sistemas de recompensas, planeación y desarrollo de carrera. Se enfoca en el campo de los Recursos Humanos.
Estratégicas y del medio	Se refiere a la manera en que se utilizan los recursos para obtener una ventaja competitiva en el medio.

Este proyecto busca obtener un diagnóstico enriquecedor que permita realizar un plan de acción que abarque todas las necesidades de mejora encontradas, de esta manera, se podrá decir que el diagnóstico de clima laboral como proyecto de desarrollo organizacional en Provip's ha sido un éxito.

“El análisis organizacional debe indicar la situación de la organización, cómo se relacionan los grupos y qué potenciales pueden ser explotados, así como también las dificultades que pueden presentarse en el sistema organizacional” (Davis, 1986). El diagnóstico organizacional resulta entonces no solo necesario, sino imprescindible, como una forma de conocer las fuerzas y procesos a los que está sometida una organización y cuán preparada o no puede estar para enfrentar los mismos.

CAPÍTULO III

3 Marco metodológico

3.1 Tipo de investigación

Descriptivo, ya que mediante el diagnóstico se busca describir y analizar la variable clima en tanto sus componentes y características en la organización.

3.2 Operacionalización de la información

Tabla 3 Operacionalización de la información

Variable	Concepto	Dimensión	Técnica	Instrumentos	Indicadores
Clima Organizacional	“El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.” (Caraveo, 2004)	-Organización -Motivación -Innovación -Satisfacción laboral -Trabajo en equipo -Sistema organizacional -Liderazgo -Comunicación -Capacitación y desarrollo	Encuesta	Cuestionario	% de cuestionarios aplicados
			Entrevista	Guía de entrevista	% de entrevistas realizadas a directivos y jefaturas
			Grupo Focal	Guía de actividades	Número de personas que asistieron al taller

3.3 Diseño de la investigación

Esta investigación tiene un diseño no experimental, pues estudiará el clima laboral en su forma natural dentro de la organización. Es una investigación transaccional descriptiva ya que hace una recopilación y presentación sistemática de datos para dar una idea clara de la situación de clima laboral dentro de la organización.

3.4 Población y muestra

Para establecer la muestra de este estudio se ha tomado en cuenta el factor de edad de los colaboradores, por lo cual se ha decidido trabajar con la población de empleados de hasta los 50 años de edad. Esto se debe a motivos de manejo de tecnología, procesos de jubilación o términos de contratos laborales. Se ha aplicado el siguiente cálculo muestral:

$$n = \frac{N\sigma^2 z^2}{(N-1)E^2 + \sigma^2 z^2}$$

En donde los equivalentes de los elementos de la fórmula son:

n=	Tamaño de la muestra
N=	Población
O²=	Varianza de la población (generalmente se usa el valor de 0,5)
Z²=	Nivel de confiabilidad (95%, que en valores Z equivale a 1,96)
(N-1)=	Coeficiente de corrección
E²=	Error muestral (entre 1 y 9%, generalmente se usa el 5%)

Los mismos que al ser reemplazados permiten obtener el siguiente cálculo:

$$N = \frac{416 \times (0.5)^2 \times (1.96)^2}{(416 - 1) \times (0.05)^2 + (0.5)^2 \times (1.96)^2} = \frac{399,526}{1,9979} \approx 200$$

El número total de empleados de la organización tomando en cuenta al personal administrativo, operativo y de supervisión es de 514 personas que representan el 100% de colaboradores de la compañía. Sin embargo como se ha decidido tomar en cuenta el rango de edad de hasta los 50 años, el número de empleados se ha reducido a 416 perteneciendo al 80% del universo total, mientras que el restante, es decir 95 empleados con edades mayores a los 51 hasta los 72 años representan el otro 20% del total, que por razones ya explicadas no serán partícipes del proyecto. A partir de estas 416 (80%) personas se ha obtenido una muestra de 200 (38%) empleados dentro de los cuales participarán el personal administrativo, operativo y de supervisión.

En su gran mayoría la organización está constituida por personal operativo, por lo tanto el 35% del personal evaluado pertenece a guardias de seguridad, el 1 % del personal pertenece al área de supervisores y el 2% restante pertenece al personal administrativo de la compañía, de esta manera se completa el 38% de empleados que participarán en el proyecto de Provip's, es decir la muestra de 200 participantes.

En cuanto al nivel de escolaridad predomina el Bachillerato con un porcentaje del 31%, en segundo lugar el nivel Básico con un porcentaje del 6% y por último el nivel de educación Superior con un porcentaje del 1%, completando el 38% de participantes de la muestra en el proyecto.

En Provip's predomina el género masculino ya que en su mayoría son guardias de seguridad, por lo tanto participarán 171 hombres representando el 33% mientras que el 2% corresponde al género femenino de las cuales participarán 12 mujeres, completando

el 35% de empleados operativos, el 3% restante pertenece a personal de supervisión y administrativo.

Para la realización de este proyecto ha sido necesario aplicar un tipo de muestra estratificada, pues por petición del Gerente de Recursos Humanos, se ha solicitado sacar el número de representantes por cada área, por lo tanto, de la muestra general que son 200 personas, aplicando la estratificación, el número de personas por área que participan en el proyecto son:

Tabla 4 Porcentaje de participantes a partir de una muestra de 200 empleados obtenida en un universo de 416 personas en un rango de 18 a 50 años de edad.

MUESTRA OBTENIDA A PARTIR DE 416 EMPLEADOS EN UN RANGO DE 18 A 50 AÑOS		
ÁREA	PERSONAS	PORCENTAJE
Administrativos	9	2%
Supervisores	8	1%
Guardias	183	35%
TOTAL MUESTRA	200	38%

3.5 Recolección de datos

Dentro de este proyecto se aplicaron tres instrumentos de recolección de datos, los cuales fueron una entrevista, una encuesta de clima y un grupo focal.

Antes de la aplicación de los instrumentos, se realizó una entrevista previa con el Gerente de Recursos Humanos de Provip's, con el fin de conocer más acerca de la organización y poder diseñar las encuestas y guías de entrevista. Luego se llevó a cabo el proceso de socialización del proyecto, para lo cual el día 29 de Mayo del 2017, se realizó una reunión con supervisores y personal administrativo para dar a conocer el estudio que se llevaría a cabo, se presentó los objetivos del mismo y los resultados que se obtendrían después. El personal estuvo de acuerdo con la realización del diagnóstico, ofreciendo su ayuda y colaboración en todo lo que sea necesario.

También se entregó a los supervisores flyers que promocionaban la realización de este proceso.

A continuación se describe el proceso de aplicación de las herramientas de recolección de datos utilizadas en este estudio:

3.5.1 Encuestas de clima organizacional

Después de realizada la entrevista con el Gerente de Talento Humano se procedió a hacer un análisis de los puntos interesantes encontrados que servirían de ayuda para diseñar el modelo de encuesta de clima organizacional. La encuesta fue diseñada tomando en cuenta los factores de medición propuestos por Likert y Pritchard y Karasick en Brunet, (1987), de esta manera, los factores a medir fueron los siguientes: organización, motivación, satisfacción laboral, trabajo en equipo, sistema organizacional, liderazgo, comunicación, capacitación y desarrollo.

Esta encuesta estuvo diseñada con la escala de cinco niveles de calificación propuesta por R. Likert, por ello se procedió a aplicar una escala de cuatro opciones de constestación que fueron (Anexo 1):

Tabla 5 Escala de 4 parámetros de contestación propuesto por Rensis Likert

<i>Escala</i>	<i>Calificación</i>	<i>Parámetro</i>
Totalmente de acuerdo	4	Positivo
De acuerdo	3	Positivo
En desacuerdo	2	Negativo
Totalmente en desacuerdo	1	Negativo

A continuación se presentó el diseño de encuesta al Gerente de Recursos Humanos, el cual dió su aprobación. Adicionalmente se llegó a un acuerdo escrito que consistió en tomar las encuestas por medio de una plataforma virtual de Google, pues el número de muestra era demasiado grande y complicaba la aplicación a cada uno de los guardias que trabajan en distintos puestos, por ello y por cuestiones de ahorro de insumos, se aprobó la toma de encuestas por medio de esta plataforma electrónica.

Una vez realizado este convenio se procedió a armar el listado de todo el personal que participaría en el proceso. El día Martes 30 de Junio, se realizó una prueba piloto con 18 personas de la compañía, con el objetivo de verificar que la encuesta sea entendible, fácil de contestar y las personas tuvieran la capacidad de manejar la plataforma virtual,

este proceso tuvo total éxito. Las fechas de aplicación de las encuestas fueron del 7 al 14 de Junio, por medio de un acceso a un link que llegaba a los correos electrónicos de los empleados para llenar los formularios. Una semana antes se realizó la recopilación de los correos electrónicos de todo el personal seleccionado (administrativos, supervisores y operativos), este proceso tuvo éxito gracias al apoyo de los supervisores de guardias de seguridad quienes ayudaron a recopilar los correos electrónicos. Se llenaron 200 encuestas correspondientes al número de muestra asignada.

3.5.2 Entrevistas con supervisores

La guía de entrevista fue diseñada acorde a los factores que medían las encuestas, por lo tanto las entrevistas tenían una guía basada en los siguientes aspectos: organización, motivación, satisfacción laboral, trabajo en equipo, sistema organizacional, liderazgo, comunicación, capacitación y desarrollo (Anexo 2)

El objetivo de las mismas fue identificar las diversas opiniones que los jefes o supervisores hacia tienen de la compañía, ya que ellos establecen contacto directo con el personal operativo y administrativo, teniendo una idea clara del funcionamiento de la organización. Según la estratificación de la muestra, el número de supervisores a entrevistar fueron ocho. Las entrevistas se realizaron a partir del 10 de Junio.

3.5.3 Grupo focal

El 30 de Septiembre del 2017 se llevó a cabo el grupo focal en las instalaciones de la compañía. Asistieron ocho personas entre las cuales se encontraban tres empleados administrativos, tres de supervisión y dos operativos (Anexo 5).

La realización de esta reunión tuvo como objetivo ahondar en los factores que tuvieron calificaciones bajas en las entrevistas y encuestas. Los temas que se trataron fueron los siguientes: aplicación de procesos organizacionales, interacción personal y laboral, reclutamiento e inducción al personal administrativo, barreras de comunicación, comunicación organizacional y reconocimiento/gratificación al personal (Anexo 3)

Por cuestiones de sesgo hacia algunas repuestas y para aumentar la confianza de la entrevista grupal, se acordó no realizar este procedimiento con Gerentes, ya que puede generar incomodidad y falsas opiniones al momento de interactuar en el taller.

CAPÍTULO IV

4 Análisis de resultados

Una vez terminada la recolección de información, se procedió a hacer el respectivo análisis de cada uno de ellos, de lo cual se obtuvo lo siguiente:

4.1 Encuestas de clima organizacional

Las encuestas fueron aplicadas por medio de una plataforma de Google en donde todas las respuestas se recogieron en un archivo de Excel, esto facilitó la transcripción de respuestas de las 200 encuestas pertenecientes a la muestra asignada.

Después se hizo el análisis de cada una de las variables medidas sacando un porcentaje general obtenido de cada factor y una tabla de porcentajes por cada grupo de participantes, es decir: personal administrativo, de supervisión y operativo (Anexo 4).

Una vez realizado el análisis de cada factor y grupo de trabajo, se obtuvo una jerarquía de necesidades organizadas de mayor a menor. Esto se consiguió sacando un cálculo de resultados conseguidos versus una tabla de resultados ideal, obteniendo una comparación entre estos dos valores para sacar el porcentaje de brecha presente en el estudio.

A continuación se presentan los respectivos análisis de cada factor medido:

4.1.1 Factor: organización

Este factor mide el conocimiento general que los empleados deben tener de la organización, esto se debe reflejar con mayor intensidad en los cargos de supervisión, ya que son los encargados de impartir una cultura de conocimiento y compromiso en la organización. También mide dimensiones organizacionales que son importantes como la comunicación y la planificación.

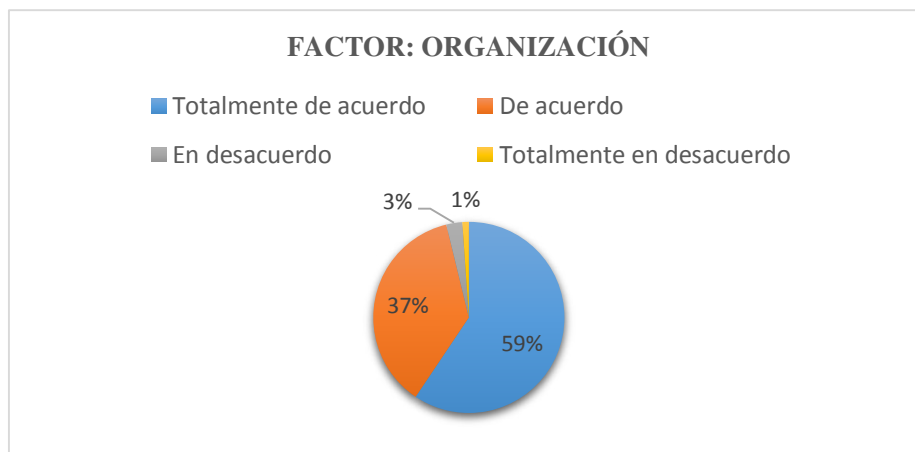


Figura 5. Resultados de medición generales del factor Organización.

Como se puede ver en la ilustración, este factor tiene un 96% de aceptación de los empleados, mientras que el 4% restante corresponde a la opinión de empleados que no se están de acuerdo en el cumplimiento de este factor. Por lo tanto, en la compañía se incentiva el conocimiento de la cultura organizacional y los subsistemas como la comunicación, la planificación y bienestar de los empleados son tomados en cuenta para mejorar su experiencia laboral. Sin embargo para ahondar en este estudio se realizó el análisis según cada indicador y grupo de trabajo obteniéndose:

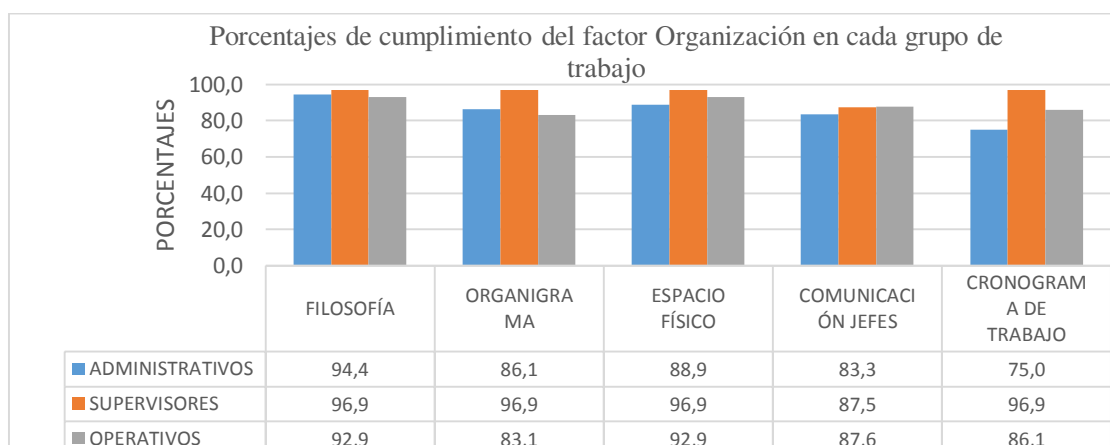


Figura 6. Resultados de medición por grupo de trabajo del factor Organización.

Según estos porcentajes por cada grupo de trabajo, el factor organización consigue resultados por encima de la media, dando la certeza de que el factor tiene aceptación por el personal, sin embargo, existen valores que denotan fallas, en este caso, el personal administrativo tiene un 75% de aceptación en la planificación de cronogramas de trabajo que ayudan a la distribución equitativa de labores. En este caso el valor no es bajo pero en comparación con los demás porcentajes obtenidos, se aclara que en la organización se

necesita socializar a los empleados un flujograma de procesos o un manual de cargos de la compañía.

Asimismo se pudo analizar que el grupo de supervisores obtuvo un 87,5% en la medición del indicador de comunicación de directivos con jefes, es decir, existe una pequeña brecha que indica que la comunicación de los supervisores con el gerente de operaciones podría mejorar. Por último, el grupo de personal operativo, arrojó resultados más grandes respecto a este factor: el 83% del personal conoce el organigrama de la institución, sin embargo, el resto no. El 87, 6% de los guardias mantiene una buena comunicación con sus supervisores, sin embargo el porcentaje restante parece no tenerlo y por último, se obtiene un 86, 1% en relación a la creación de cronogramas de trabajo, concluyendo que posiblemente los patrones de comunicación y planificación necesitan mejoras.

4.1.2 Factor: motivación

Este factor cumple con el objetivo de medir el grado de satisfacción de los empleados en su puesto de trabajo. La motivación siempre se ve afectada por los factores de trabajo, cultura o experiencias que influyen en el desarrollo de cada persona en la compañía.

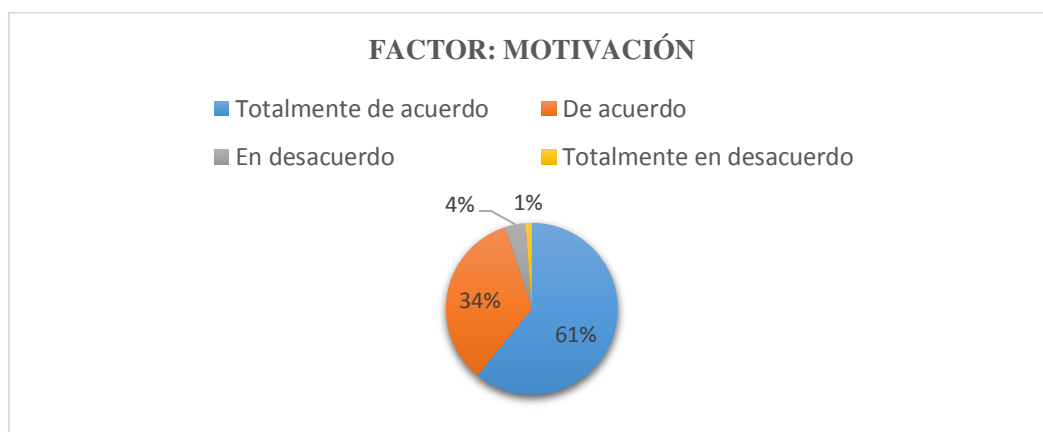


Figura 7. Resultados de medición generales del factor Motivación

Según los resultados generales, el personal se encuentra motivado ya que el 61% y el 34% lideran los porcentajes de presencia del factor, por lo tanto el 5% no se siente satisfecho. Ante esto se puede alegar que el personal tiene sentido de compromiso hacia la organización, de igual manera tiene orientación hacia el logro de metas y objetivos que se plantean. El grado de motivación es alto entendiéndose que el personal tiene

percepciones positivas de la organización. Para conocer más acerca del estudio de la motivación en Provip's, se realizó un análisis por cada grupo de trabajo, obteniéndose:

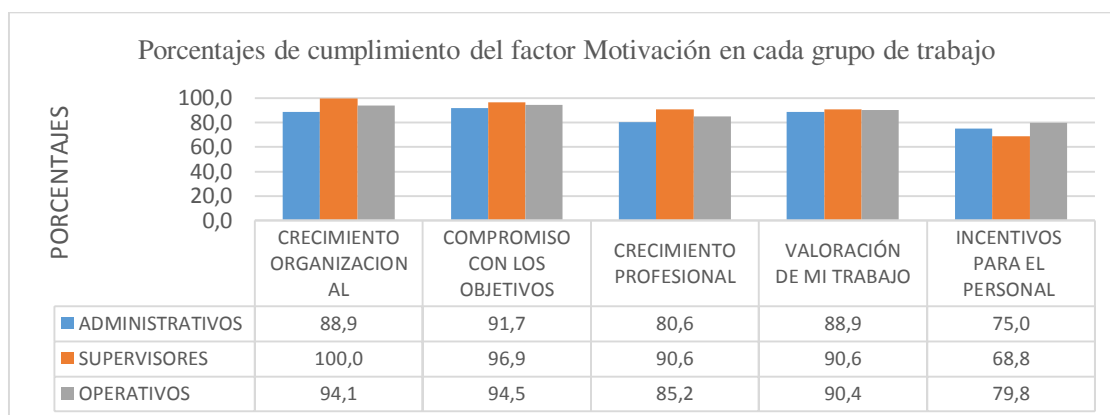


Figura 8. Resultados de medición por grupo de trabajo del factor Motivación.

Según estos porcentajes, los indicadores obtuvieron una calificación más alta de la media, por lo tanto, estos valores son satisfactorios, sin embargo, el grupo de personal operativo tiene la opinión en un 14,8% de que en la compañía no existe la posibilidad de desarrollo profesional, lo cual si esto se somete a una análisis, es justificable, ya que por la preparación escolar de los guardias de seguridad y ciertas condiciones sociales limitan a que éstos puedan desarrollar un plan de carrera interno.

Por último se puede analizar un factor importante, los incentivos para el personal. Los tres grupos de trabajadores mostraron inconformidad ante el reconocimiento de parte de la compañía. Los 3 grupos de trabajadores respondieron con un 25%, 31,2% y 20,20% de inconformidad ante la falta de este factor en la organización. Entonces se puede concluir que se necesita establecer un plan de incentivos para el personal.

4.1.3 Factor: innovación

Este factor hace referencia a la capacidad de la empresa para realizar modificaciones en la gestión de todos sus procesos, esto, está ligado al compromiso y la escucha activa que tienen los jefes con el personal.

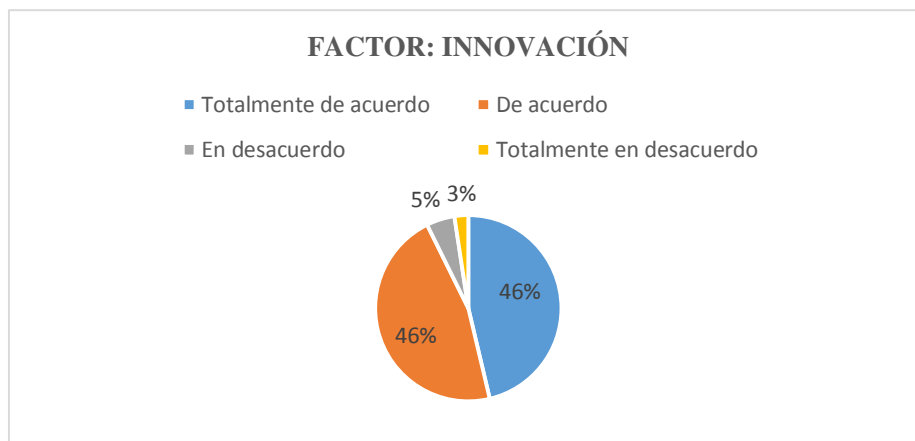


Figura 9. Resultados de medición generales del factor Innovación.

Según los resultados, los porcentajes son altos en cuanto a la aplicación de procesos en la empresa, pues el 92% de los encuestados tienen una percepción positiva hacia la formación de la compañía y el 8%, no opina lo mismo. Debido a este porcentaje tan singular se puede pensar que corresponde a un grupo reducido de personas que han atravesado o vivido algún tipo de inconformidad relacionada a su trabajo, lo cual no significa que la compañía atraviese por problemas de desarrollo organizacional.

Este porcentaje positivo se fundamenta en la capacidad de los jefes para escuchar y hacer partícipes de las diversas vivencias laborales a su grupo de empleados, lo cual se relaciona con una innovadora gestión de procesos organizacionales. Para conocer más acerca del estudio de la gestión innovadora de Provip's, se realizó un análisis más profundo por cada grupo de trabajo, obteniéndose lo siguiente:

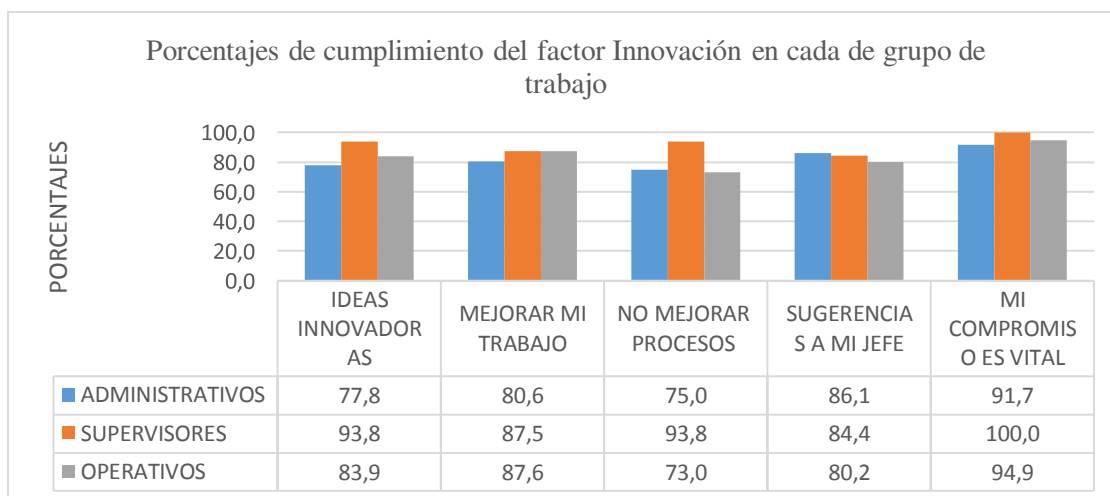


Figura 10. Resultados de medición por grupo de trabajo del factor Innovación.

Como se puede ver, los porcentajes son altos en el indicador que mide el nivel de compromiso, superando el 90%, siendo una fortaleza que se debe seguir desarrollando en los empleados. También es importante analizar que los tres grupos de empleados mantienen un compromiso que les permite ser proactivos en su trabajo, a ello se agrega que la escucha activa está presente en la organización, por lo cual los tres grupos de trabajo manifiestan altos porcentajes en la participación y gestión de procesos, indicadores a los cuales se debe tomar como una fortaleza que se debe mantener en la organización.

4.1.4 Factor: Satisfacción laboral

Este factor está relacionado con el sentido de compromiso versus la satisfacción de la remuneración mensual, las relaciones de trabajo y las condiciones del puesto de trabajo.

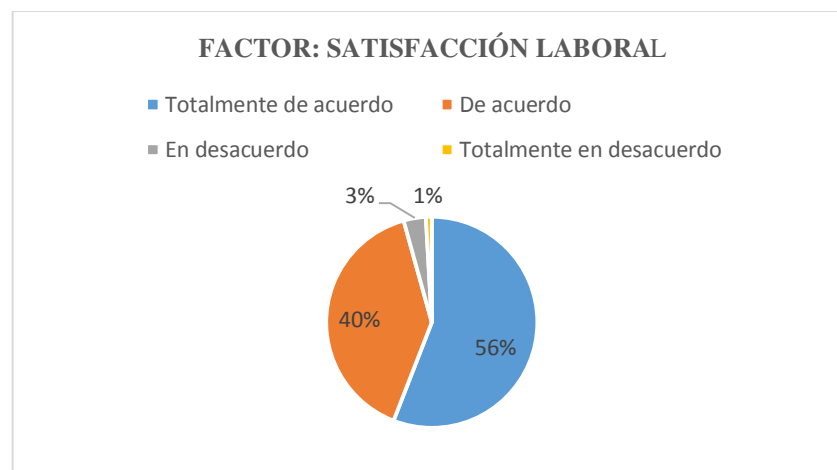


Figura 11. Resultados de medición generales del factor Satisfacción laboral.

Provip's cuenta con el 96% de aceptación del factor, es decir, la organización arroja resultados que denotan el compromiso de su gente. Este 96 % se divide en el estudio de factores como la remuneración y la construcción de relaciones sociales estables, estudio ante lo cual por los porcentajes obtenidos, el personal administrativo muestra más descontento hacia la gestión de incentivos en la compañía, en segundo lugar se manifiesta el grupo de supervisores con porcentajes por encima del 75% y en tercer lugar el grupo de personal operativo con niveles más altos que el 90%, de esta manera:

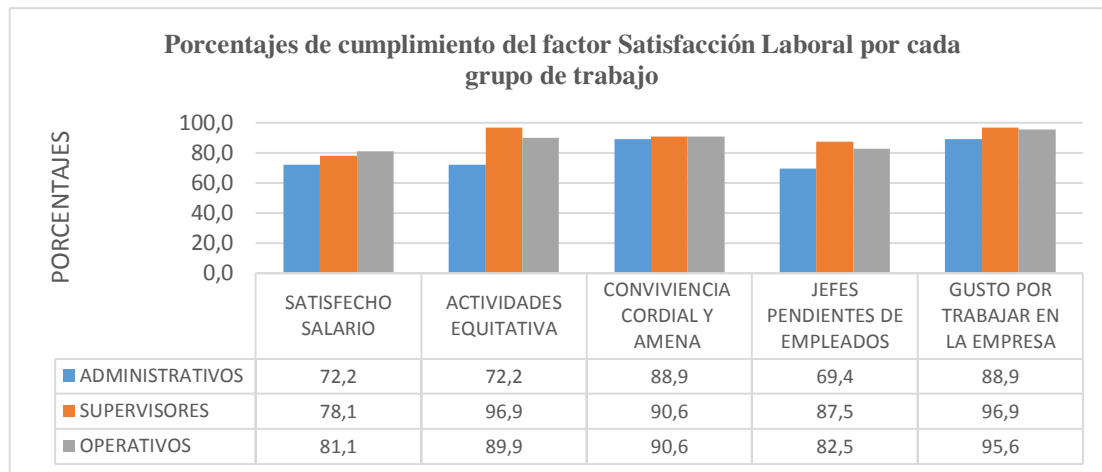


Figura 12. Resultados de medición por grupo de trabajo del factor Satisfacción laboral.

Los salarios no causan problema en la compañía, pues los porcentajes de desacuerdo son bajos y según encuestas a RRHH, la compañía se ajusta al tercer cuartil de la escala salarial ecuatoriana, lo cual es un buen indicador. La distribución de actividades es equitativa dice el 72,2% del personal administrativo, alegando que tal vez en Provip's se necesita socializar el descriptivo de cargos, en cambio el personal operativo y de supervisión no presentan este problema ya que sus actividades son fuera de las oficinas y no realizan gestiones administrativas.

Se puede evidenciar que los niveles jerárquicos de los tres grupos de trabajadores estudiados prestan atención y son condescendientes con las necesidades que puedan tener sus subordinados, en el indicador: **“jefes pendientes empleados”** con porcentajes mayores a la media. Adicionalmente, la empresa cuenta con porcentajes más altos del 90% en las relaciones interpersonales que se fomentan, por lo tanto es un punto que se debe tomar como partida para no solo incentivar el trato cordial entre compañeros, sino también la correcta relación laboral entre todos, fomentándose el compromiso, que según porcentajes obtenidos en **“gusto por trabajar en la empresa”** son altos y se debe tomar impulso para la generación de nuevos planes de trabajo.

4.1.5 Factor: Trabajo en equipo

Este factor mide el estado de los patrones de trabajo entre áreas o equipos de trabajo con el fin de solucionar un problema tentativo o para la construcción de nuevos proyectos. No obstante hay que tomar en cuenta que este factor puede desarrollarse

plenamente cuando existen buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores, por lo tanto, indirectamente se analizan las relaciones sociales dentro de la compañía.

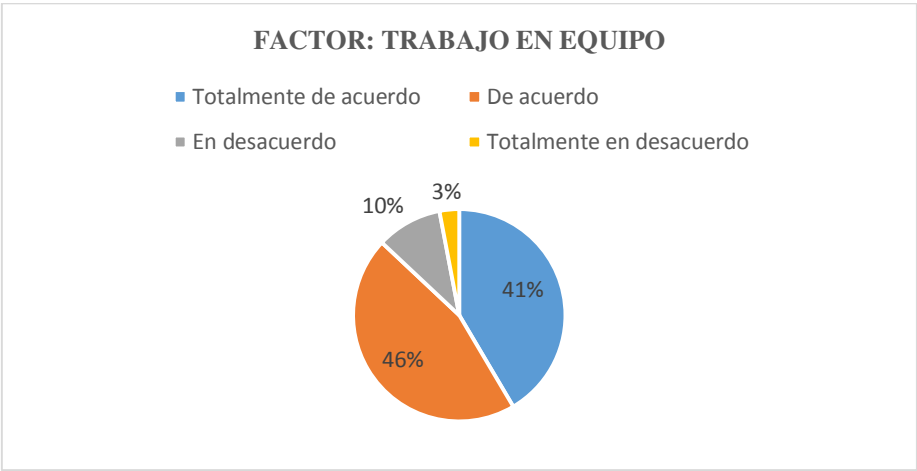


Figura 13. Resultados de medición generales del factor Trabajo en equipo.

Este factor tiene el 87% de aceptación de todos los encuestados, pudiéndose decir que es un porcentaje por encima de la media y que necesita intervenciones leves, mientras que el 13% restante opina que la empresa no cuenta con esta competencia por lo cual se necesita armar un plan acción correctiva.

Ante esto, se trata de descartar la presencia de competitividad, conflicto o competencia desleal entre compañeros, según el resultado entre los tres grupos estudiados tenemos:

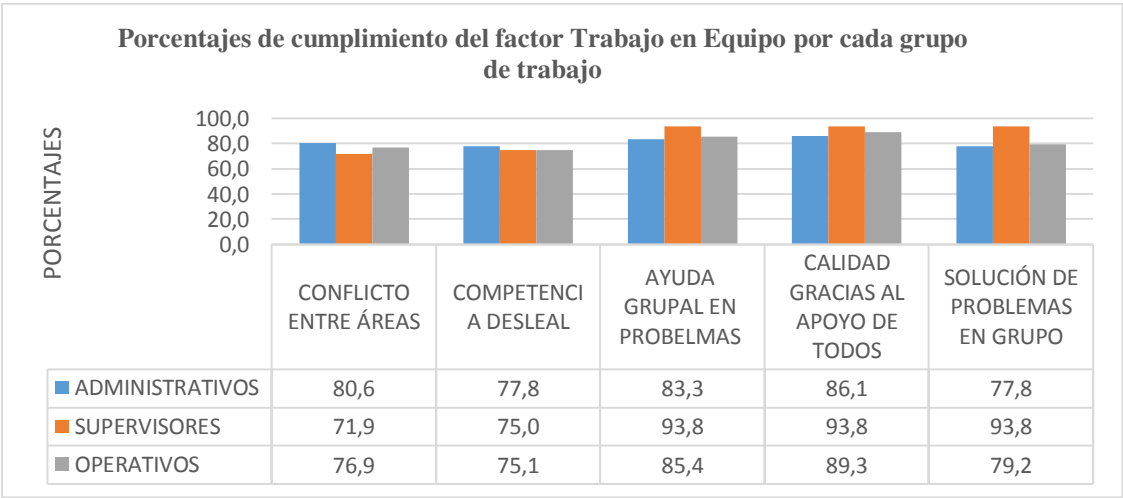


Figura 14. Resultados de medición por grupo de trabajo del factor Trabajo en equipo.

El grupo de supervisores obtuvo un porcentaje del 71,9% siendo el más bajo entre los otros dos grupos, por lo tanto, existe cierto grado de conflicto entre el personal, y que ante cierto problema se ha generado una brecha de aproximadamente el 20% ante la opinión de la existencia de competencia desleal, pues los porcentajes son menores al 80 %. Sin embargo, en las entrevistas realizadas se constata el grado de trabajo grupal ante el surgimiento de operativos o nuevos proyectos, generando un servicio profesional y de igual manera se refleja en los porcentajes arrojados, pues con porcentajes mayores al 90% consideran que existe el trabajo grupal.

Por otro lado, el personal administrativo obtiene valores mayores al 70% de aceptación del factor, indicando que existe buena comunicación entre las áreas de la compañía y la mutua colaboración de todos ante nuevos proyectos. Se debería hacer un análisis de la cadena de gestión de calidad de servicio con el fin de saber en qué porcentaje apoya cada área en la generación de nuevos proyectos.

4.1.6 Factor: sistema organizacional

Este factor hace referencia a la percepción del personal hacia el proceso de contratación e inducción que maneja la compañía.

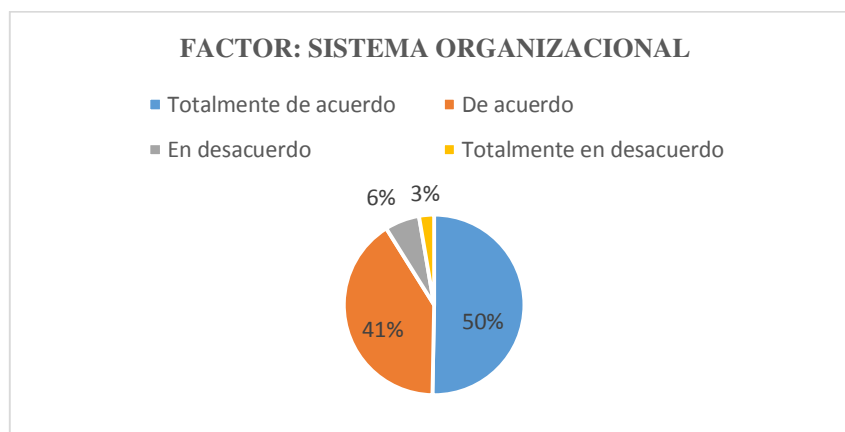


Figura 15. Resultados de medición generales del factor Sistema organizacional.

Según la distribución por porcentajes, más del 80% de los encuestados se encuentran de acuerdo en que en la organización existe un buen proceso de selección, se imparte inducción y se brindan los materiales necesarios para realizar las actividades

correspondientes a cada cargo. El 13% restante no se encuentra de acuerdo con este sistema, por lo tanto en el análisis por cada grupo se obtuvo:

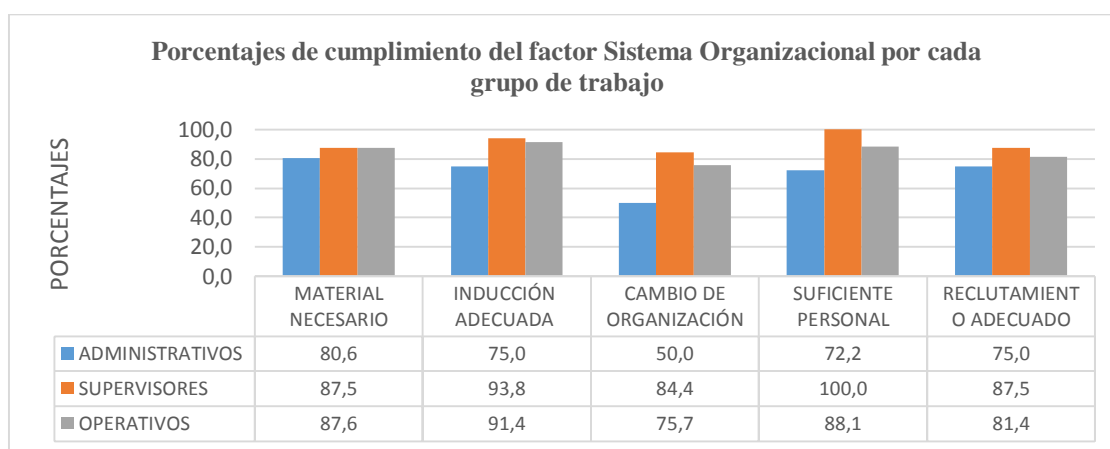


Figura 16. Resultados de medición por grupo de trabajo del factor Sistema organizacional.

El personal administrativo cuenta con los porcentajes más bajos, el 80,60% opina que cuentan con material y espacio físico para realizar su trabajo en oficinas, mientras que una brecha del 20,00% opina que no cuenta con material ergonómico o físico, esto puede causar medidas desmotivantes que pueden a llevar al cambio de organizaciones tal y como se ve en el 50% del grupo administrativo, quienes sostienen que sin pensar cambiarían de organización al momento de tener la oportunidad de hacerlo, por otro lado los demás grupos consideran que tienen lo necesario para realizar sus actividades diarias.

En cuanto a la distribución de personal, no se ve porcentajes altos de inconformidad por parte de los tres grupos, llegándose a la conclusión de que existe el personal suficiente y que se realiza un proceso de reclutamiento e inducción adecuados que permiten tener al personal idóneo, tal y como se desglosa en los resultados obtenidos.

4.1.7 Factor: liderazgo

Factor que mide la capacidad de los jefes para liderar un equipo de trabajo, esto no se liga a la función de ordenar, sino a la capacidad de un jefe para servir de mentor para su personal, apoyarlo y motivarlo a ser mejor en su trabajo.

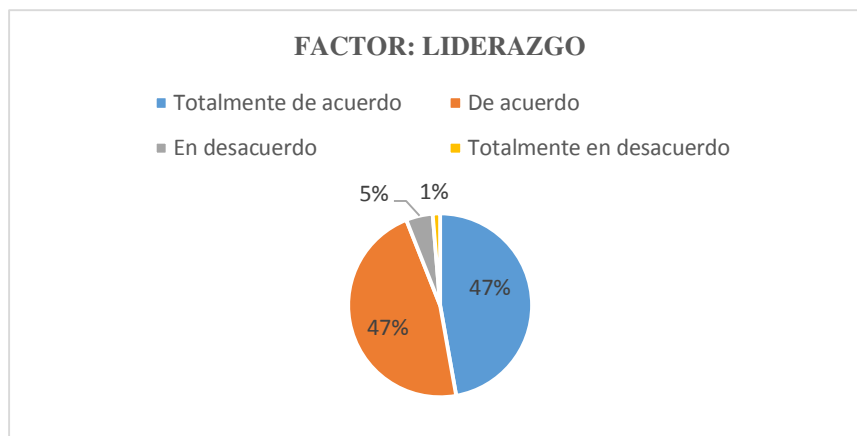


Figura 17. Resultados de medición generales del factor Liderazgo.

En la distribución de porcentajes se obtuvieron valores altos, en donde el 84,98% de los encuestados apoyan el tipo de liderazgo que se maneja en la compañía, lo cual es una ventaja que puede ayudar a retener el personal, sin embargo, para analizar mejor este factor hay que tomar en cuenta el estudio por indicadores y grupos, obteniéndose:

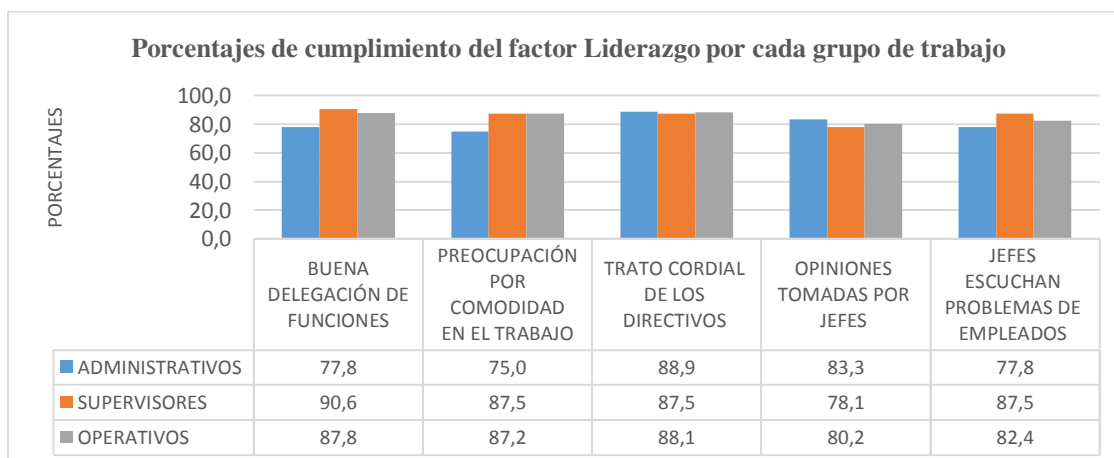


Figura 18. Resultados de medición por grupo de trabajo del factor Liderazgo .

En este estudio, se reflejan valores mayores al 70% de aceptación lo que indica que jefes, supervisores y líneas administrativas cuentan con la capacidad de liderar y ser mentores de un equipo de trabajo, esto se refleja en la capacidad de entender las distintas necesidades u opiniones que tienen los colaboradores y dándoles la libertad de ser autónomos en cada una de sus acciones. Esto no solo permite que el personal sea proactivo, sino que también fomenta una buena relación de trabajo entre todo el equipo, y esto se demuestra en los porcentajes arrojados por los tres grupos de trabajo de acuerdo al buen trato, correcta dirección y escucha activa que no solo se ha medido en este factor

sino también en otras variables estudiadas anteriormente y que superan el 75% de aceptación.

4.1.8 Factor: comunicación

La comunicación es un elemento que está presente en toda persona y en toda sociedad, permite establecer relaciones interpersonales y es el centro de la vida, sin la comunicación nada es posible. De igual manera sucede en una empresa, la comunicación es el centro de la vida organizacional y si ésta no es buena se complica el cumplimiento de objetivos y hace imposible que se fomente la motivación o el compromiso.

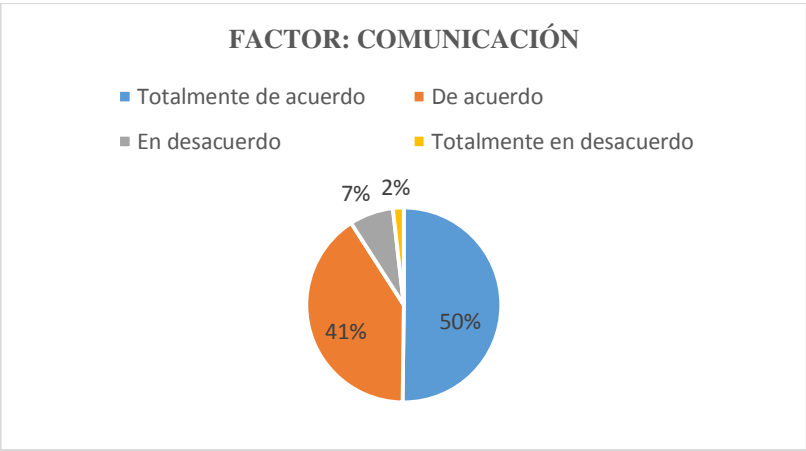


Figura 19. Resultados de medición generales del factor Comunicación.

Según la distribución de porcentajes, se puede decir que los patrones de comunicación son buenos en la organización, pues el 91 % de los empleados se encuentra de acuerdo con el tipo de comunicación que se lleva en la compañía, sin embargo el 9 % no se encuentra satisfecho, para lo cual se presenta el análisis detallado por cada grupo de trabajo:

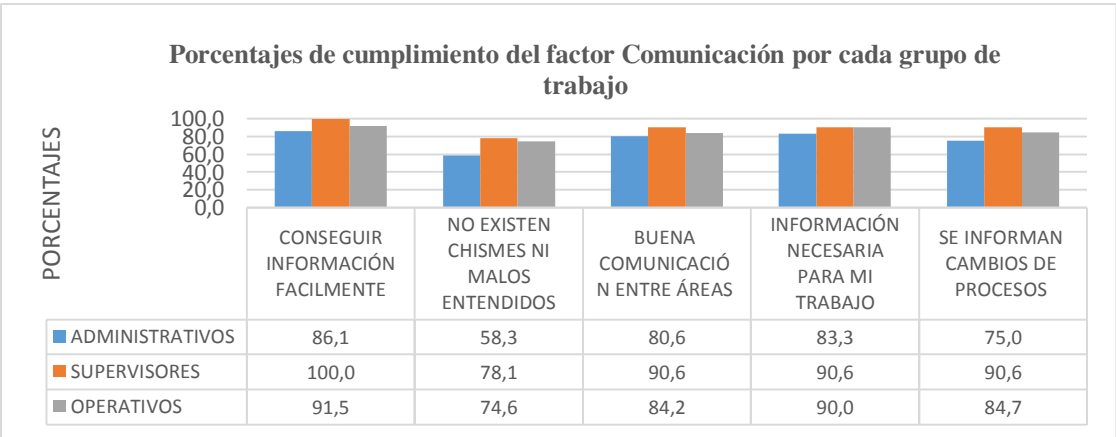


Figura 20. Resultados de medición por grupo de trabajo del factor Comunicación .

El personal de supervisión se encuentra de acuerdo hacia la facilidad para conseguir información, pues se ha obtenido el 100% de conformidad. Por lo tanto Provip's dota a los empleados con la información que necesitan, de acuerdo a esto, la realización del trabajo y la motivación aumenta reflejándose en el 90% que se obtuvo por parte de los empleados operativos quienes concuerdan que pueden conseguir información de su trabajo con facilidad.

En cuanto a barreras de comunicación como chismes, rumores o malos entendidos existen valores relativamente bajos en los tres grupos, siendo los más afectados los empleados administrativos, quienes obtuvieron un porcentaje del 58,3%, un valor que apenas supera la media, por ello es importante tomar medidas en este asunto tomando en cuenta que este personal apenas se encuentra formado por 20 personas. De igual manera es importante enfocarse en los porcentajes del grupo de supervisores (78,1%) y operativos (74,6%), quienes tienen este mismo problema. En cuanto a la comunicación oportuna de información, Provip's cuenta con radios y bitácoras para la comunicación operativa, mientras que el personal administrativo cuenta con correo electrónico corporativo que permite la comunicación inmediata de la información.

4.1.9 Factor: Capacitación y desarrollo

La capacitación es la oportunidad de desarrollo que las compañías brindan a sus empleados, la misma debe realizarse bajo un plan anual elaborado y un presupuesto asignado. En Provip's se promueve la capacitación a sus empleados, por lo tanto:

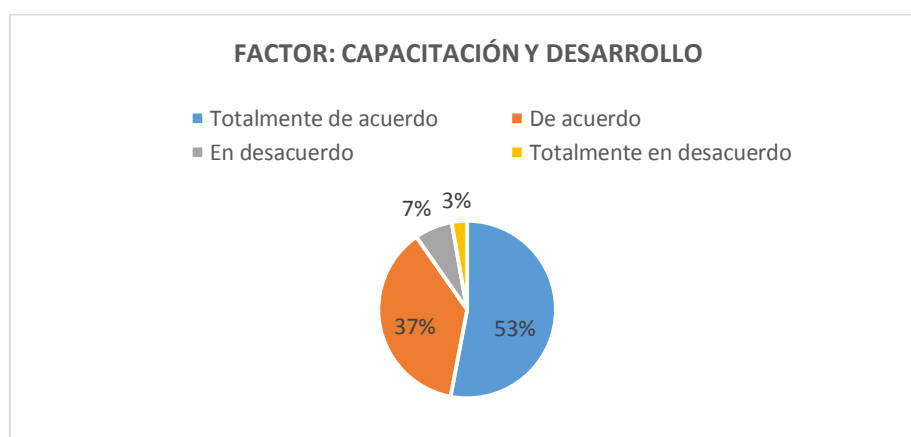


Figura 21. Resultados de medición generales del factor Capacitación y desarrollo.

El 90% del personal de la compañía se encuentra conforme con el plan de capacitación anual que se imparte a los trabajadores, pues según entrevistas realizadas, al menos el personal operativo recibe tres capacitaciones al año las cuales están enfocadas en su área de trabajo, el personal administrativo por su parte no se encuentra del todo conforme por lo cual se obtuvo el 69,4% opinando que la empresa no se preocupa por capacitar a los empleados, obteniéndose una brecha del 30% lo cual es grande, tal vez es necesario reestablecer el plan acorde a los conocimientos del personal administrativo, pues este personal obtuvo los valores más bajos en todo el estudio de indicadores de capacitación y desarrollo.

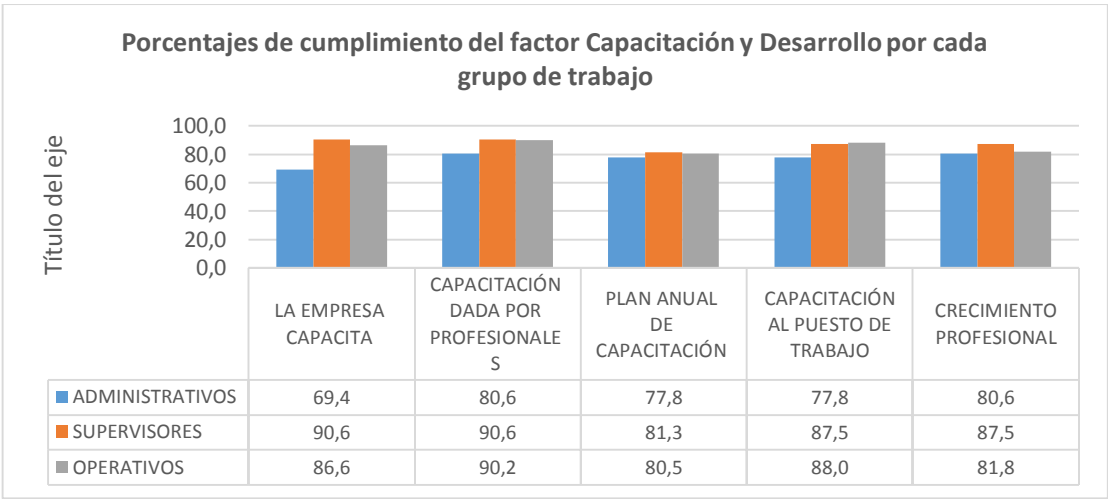


Figura 22. Resultados de medición por grupo de trabajo del factor Capacitación y desarrollo.

Se debe tomar en cuenta que en la empresa no se puede desarrollar un plan de carrera que permita al personal desarrollarse profesionalmente, pues por la naturaleza del cargo, y las condiciones sociales de los vigilantes, no se puede dar más crecimiento que llegar a ser supervisor operativo, es por eso que se obtuvieron porcentajes menores al 90%.

Como ventaja se identifica que las capacitaciones dadas tienen resultados positivos en el personal, en conocimiento y compromiso organizacional, pues el personal se encuentra motivado gracias a factores como el desarrollo que Provip's brinda a través de la capacitación.

4.1.10 Jerarquía de problemas ordenados de mayor a menor acorde a la tabulación de resultados finales por cada factor medido

Acorde al estudio realizado por cada factor, se obtuvo una tabla de valores con los porcentajes reales de cumplimiento de los factores medidos en la organización. Según estos valores, la empresa no tiene problemas de desarrollo organizacional, posiblemente con el tiempo y con el plan de intervención a desarrollarse se logrará obtener valores más altos de satisfacción laboral.

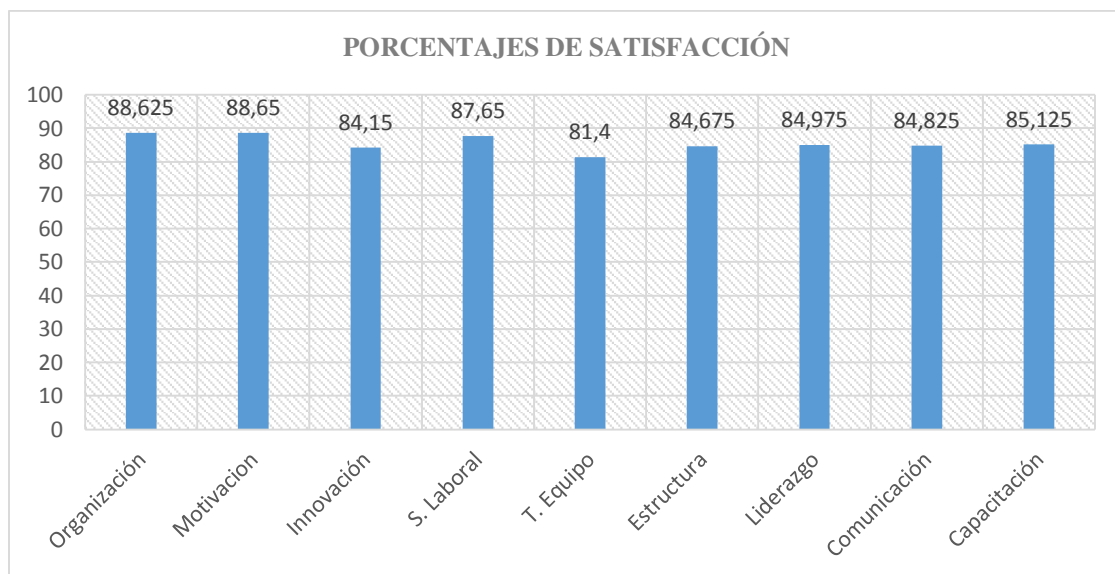


Figura 23. Porcentajes de rendimiento totales de cada factor medido.

4.2 Entrevistas a supervisores

De acuerdo a lo planificado, se diseñó un modelo de entrevista que mida los mismos factores que la encuesta, de esta manera la tabulación y análisis sería más exacto. Esta entrevista fue aplicada a los supervisores seleccionados según la muestra, los cuales fueron ocho personas y fueron aplicadas entre el 10 y 20 de Julio del 2017.

La entrevista es de tipo mixta ya que contiene opciones de respuesta cuantitativas, sin embargo, se ha dado la oportunidad de preguntar el porqué de algunas preguntas y comentarios extras que ayudarían a obtener mejores resultados y opiniones.

Según lo descrito, a continuación se presentan los resultados globales de la entrevista:

Tabla 6: Resultados globales de la aplicación de entrevistas a supervisores.

RESULTADOS FINALES			
PREGUNTAS	SI	NO	% de cumplimiento
ORGANIZACIÓN			
¿Tiene pleno conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos de la institución?	7	1	68,75%
¿Se encuentra satisfecho con el manejo de distintos procesos dentro de la empresa?	4	4	
MOTIVACIÓN			
¿Piensa usted que el personal se siente comprometido con la empresa y logro de objetivos?	6	2	56,25%
¿Se reconoce al trabajador cuando éste alcanza metas más allá de las esperadas?	3	5	
INNOVACIÓN			
¿Percibe usted que la empresa cuenta con ideas innovadoras que permiten superar a la competencia?	6	2	87,5%
¿Acepta usted las sugerencias de sus empleados?	8	0	
SATISFACCIÓN LABORAL			
¿Considera que el salario que recibe es competitivo frente a otras organizaciones?	6	2	68,75%
¿Percibe usted que el clima laboral de la empresa es el adecuado?, ¿Cómo es la relación entre compañeros?	5	3	
TRABAJO EN EQUIPO			
¿Promueve el trabajo en equipo entre sus subordinados?	7	1	75,00%
¿Considera que existe apoyo por parte de todas las áreas frente a nuevos procesos y proyectos?	5	3	
SISTEMA ORGANIZACIONAL			
¿Se da un proceso de inducción adecuado y consistente al personal que ingresa en la institución?	8	0	100%
¿Cree usted que existe el número suficiente de empleados para realizar las distintas gestiones de la compañía?	8	0	
LIDERAZGO			
¿Apoya a sus empleados cuando estos necesitan algún tipo de ayuda?	8	0	93,75%
¿La relación de usted con sus empleados es cordial y adecuada?	7	1	

COMUNICACIÓN			
¿Existe buena comunicación dentro de la empresa?	4	4	68,75%
¿Las decisiones de la empresa son comunicadas de inmediato por medio de comunicación formal?	6	2	
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO			
¿Se promueve el crecimiento profesional de los empleados en la empresa?	3	5	50,00%
¿Se establece un plan acorde a las necesidades de capacitación detectadas en la empresa?, ¿Se llevan a cabo?	5	3	
	106	38	
	73,61	26,38	

De acuerdo a los resultados obtenidos por cada factor, también se presenta el análisis general que se pudo obtener después del estudio:

Tabla 7: Análisis general de la aplicación de entrevistas a supervisores.

ANÁLISIS GENERAL
ORGANIZACIÓN
Existe buena socialización de la cultura organizacional en el personal de supervisión, así como también buena relación intermedia entre procesos de gestión de labores entre personal operativo y administrativo. Sin embargo también hay que tomar en cuenta que hay procesos que no se llevan a cabo por falta de experiencia o tiempo, el cual es el caso de RRHH.
MOTIVACIÓN
Existe un alto sentido de pertenencia y compromiso hacia la organización, sin embargo también tiene presente el factor de desmotivación por falta de reconocimiento, síntoma que se refleja en la contestación de la entrevista.
INNOVACIÓN
Según lo entrevistado, se comparte la idea de que la compañía cuenta con ideas innovadoras pero no saben socializarlas al mercado o que deberían mejorar el servicio que se da. Por otro lado, también se evidencia la capacidad de liderazgo de parte de los supervisores al estar abierto a las opiniones de sus subordinados.
SATISFACCIÓN LABORAL
Se considera que la empresa remunera a los empleados dentro de los sueldos más altos del mercado, sin embargo un cierto porcentaje no se siente cómodo con esto. Por otro lado, el personal construye buenas relaciones personales dentro de la organización, pues el clima y trato entre la mayoría es cordial, mientras que un porcentaje presentó quejas leves.
TRABAJO EN EQUIPO
Por el tipo de trabajo que lleva Provip's, existe la colaboración mutua entre supervisores y guardias, pero entre supervisores y operativos se ve más sesgado este asunto ya que se considera que no todos ponen de parte para el desarrollo de nuevos proyectos, poniendo en evidencia el porcentaje de desacuerdo de la segunda pregunta.

SISTEMA ORGANIZACIONAL
En la institución se cumple a cabalidad todo el proceso de inducción al personal operativo, por lo tanto, existe un buen cumplimiento de este proceso que determina una buena selección de personal. Esto conlleva a la idea de que la compañía cuenta con el personal suficiente para la gestión diaria de actividades, tanto operativas como administrativas.
LIDERAZGO
Se ayuda al empleado cuando necesita algún tipo de permiso ya sea por calamidad doméstica o situaciones personales, la ayuda se da siempre y cuando exista personal de reemplazo, este factor entre otros promueve la buena relación con los empleados, en este caso entre guardias y supervisores, por lo tanto se evidencia que el trato y relación entre esta jerarquía es buena.
COMUNICACIÓN
Los resultados casi bajan la media de calificación denotando un problema de comunicación, lo cual puede deberse a la precisión y tiempo de comunicación. El tipo de trabajo de Provip's amerita para el uso de radios de comunicación, también el uso de bitácoras u otro material de registro, sin embargo se tiene en conocimiento que entre el personal administrativo si existe correo institucional para comunicación de todos.
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO
No existe un plan de carrera debido al tipo de organización que es, los guardias solo pueden ascender a supervisores terminándose así la cadena de desarrollo. Por otro lado se tiene conocimiento de un plan de capacitación asignada para cada 6 meses instruir a sus empleados

Los resultados obtenidos son 106 puntos a favor de un clima en la organización positivo y 38 puntos que suman el desacuerdo, los cuales al representarse en porcentajes se obtiene:



Figura 24. Porcentaje de aceptación del clima organizacional por parte de supervisores.

El 73,61% de los supervisores se encuentran de acuerdo en que en la organización se promueve un buen clima organizacional, según los testimonios dados, la mayoría de

los supervisores apoyan la noción de que la organización necesita mejorar en algunos aspectos, sin embargo estos no son influencia para generar desmotivación.

El otro 26,38 %, corresponde al factor más importante a ser tratado, pues aunque no es un porcentaje alto, existe descontento por parte de algunos supervisores quienes muestran insatisfacción en ciertos factores como el bajo reconocimiento de las labores de los empleados o problemas de comunicación que pueden afectar en las relaciones interpersonales.

4.3 Grupo focal

Esta técnica fue aplicada en este estudio como un soporte y confirmación de todos los datos obtenidos mediante las entrevistas y encuestas, fue elaborada acorde a lo establecido por la muestra que fueron 8 personas entre las cuales participaron: 3 del grupo de administrativos, 3 del grupo de supervisores y 2 guardias operativos.

Este taller fue aplicado el sábado 30 de septiembre del 2017 en las oficinas de Provip's, con una duración de 60 minutos. Se trataron los temas con los porcentajes más bajos en el estudio aplicándose algunas preguntas que sirvieron de incentivo para armar tema de conversación, éstas fueron:

1. ¿Piensa usted que la empresa tiene una buena estructura y organización? ¿Qué problemas ha encontrado y como cree que se podría mejorar?
2. ¿Cree usted que el personal está autorealizado en la empresa? ¿Cuál cree que son los problemas que no dejan que produzca esto y cómo se podría mejorar?
3. ¿Cómo ve usted el trabajo en equipo entre compañeros y áreas de la empresa? ¿Cuáles son los problemas que según su punto de vista afectan al desarrollo de relaciones laborales sanas?
4. ¿Qué opina acerca de las condiciones de trabajo en la compañía? ¿Cuáles son los puntos más débiles y como cree usted que se podría mejorar?
5. Según su opinión, ¿la comunicación de información en la empresa es buena? ¿Cuál es una posible solución que usted daría para mejorar los patrones de comunicación?
6. ¿Cree usted que la empresa invierte en capacitación y desarrollo de los empleados? ¿Cuáles son las debilidades y qué solución usted daría?
7. ¿Siente que el personal es reconocido por su labor? ¿Qué opción de mejoramiento podría usted dar?

8. ¿Si tuviera algo que mejorar, qué sería?

En el grupo focal se discutieron varios temas que marcaron fortalezas y debilidades de la empresa, se muestran a continuación:

Tabla 8: Fortalezas y debilidades encontradas en la realización del grupo focal

Fortalezas	Oportunidad de mejora
Compromiso Organizacional	Incentivos para el personal
Trabajo en equipo	Desarrollar el plan de capacitación anual
Conformidad con las remuneraciones	Integración del personal de la compañía
Escucha activa de los jefes	No existe oportunidad de desarrollo
Conformidad con los procesos	
Estabilidad emocional del personal	
Tienen la información necesaria para realizar el trabajo diario	

4.4 Tabulación global de resultados

Para poder realizar un plan de intervención es necesario obtener un resultado global después de aplicar las herramientas de recolección de información. A continuación se presenta un cuadro comparativo de los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas por cada factor medido respectivamente, de esta manera se obtendrá un porcentaje global calculado entre los dos instrumentos, mientras que el grupo focal serviría de soporte para ahondar en temas de interés.

Tabla 9: Tabulación global de resultados de factores que conforman el clima organizacional.

DIMENSIONES	CUESTIONARIO	ENTREVISTA	SUMATORIA	TABULACION DE PORCENTAJES SOBRE 200	BRECHA
Organización	88,62%	68,75%	157,37%	78,69%	21,31
Motivación	88,65%	56,25%	144,90%	72,45%	27,55
Innovación	84,15%	87,50%	171,65%	85,83%	14,17
S. Laboral	87,65%	68,75%	156,40%	78,20%	21,8
T. Equipo	81,40%	75%	156,40%	78,20%	21,8
Sistema Org.	84,68%	100%	184,68%	92,34%	7,66
Liderazgo	84,98%	93,75%	178,73%	89,37%	10,63
Comunicación	84,83%	68,75%	153,58%	76,79%	23,21
Capacitación	85,13%	50%	135,13%	67,57%	23,43

4.5 Comentarios

Después de haber aplicado todas las herramientas de recolección de información, se puede concluir que la compañía Provip's cuenta con valores que sobrepasan el 70% en todas las dimensiones de clima organizacional medidas, por lo tanto, cuenta con los recursos apropiados para fomentar la estabilidad laboral y emocional de sus empleados, asemejándose a las teorías de motivación mencionadas anteriormente, pues según la postura de necesidades de Maslow, la persona alcanza su autorrealización cuando puede cubrir sus necesidades sociales, y es esto se logra cuando el ambiente es propicio para la generación de relaciones interpersonales estables con todos los que rodean al individuo y conforman un sistema organizacional.

Se ven presentes factores higiénicos que según Herzberg no son motivadores intensos, sin embargo según lo investigado, los trabajadores se sienten motivados en cuanto a factores externos se refiere (remuneración, condiciones de trabajo, lugar de trabajo etc.), que los ha llevado a tener un alto grado de compromiso, convirtiéndose en un factor motivacional que produce satisfacción duradera. De esta manera, la persona percibe un clima laboral positivo. Según los resultados obtenidos, Provip's no tiene problemas organizacionales graves ni amerita la reestructuración de áreas, procesos o implementaciones profundas, sin embargo, es claro que existen ciertos aspectos que deben ser tratados para mejorar el clima, que serán la clave para la construcción de una propuesta de mejora y mantenimiento de fortalezas que se existen actualmente en la organización.

Es importante también mencionar que la compañía cuenta con ciertos procesos que han sido formados por medio de varias certificaciones obtenidas como normas ISSO 9001:2015, normas BASC y normas OSHAS, todas con normativas que exigen la implementación de procesos que facilitan el trabajo y el flujo adecuado de información, así como también el desarrollo social y laboral de los colaboradores, siendo esto, una calara implementación de la teoría de refuerzos en donde por reglamentación se produce la modificación del comportamiento organizacional.

A continuación se presenta la jerarquización de problemas ordenados de mayor a menor acorde a las brechas de resultados finales por cada factor medido:

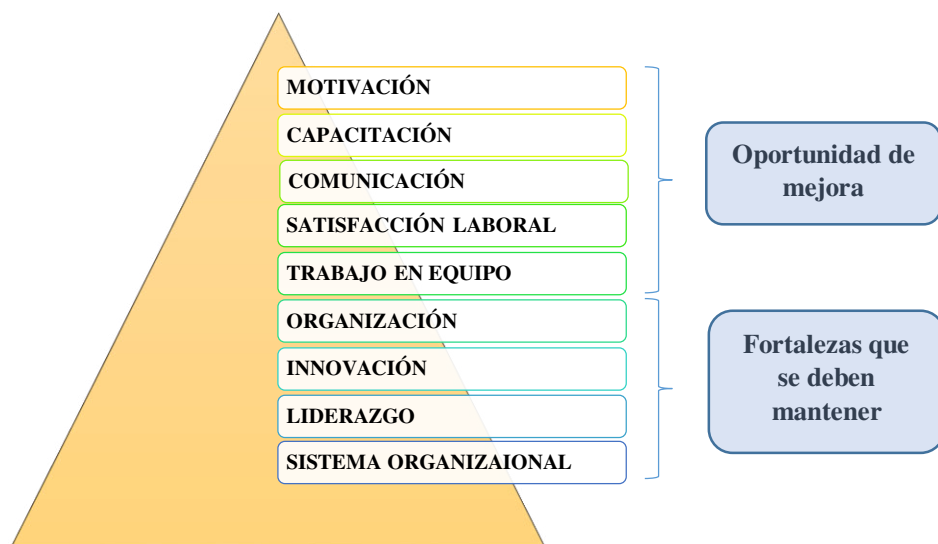


Figura 25. Jerarquización de problemas ordenados de mayor a menor según las brechas obtenidas en el estudio de clima organizacional.

CAPÍTULO V

5 Propuesta de intervención

La siguiente propuesta tiene el propósito de mejorar el clima organizacional de la empresa de seguridad Provip's, el mismo que está basado en el estudio realizado en esta disertación, del cual se obtuvo un diagnóstico que es el pilar fundamental para la elaboración de este plan de intervención. Cabe recalcar que esta propuesta abarca todos los factores medidos anteriormente, por lo tanto, los factores que han sido calificados como fortalezas organizacionales también tendrán una propuesta de oportunidad de mejora que ayude a mantener o desarrollar el factor en la organización.

La tipología designada en la matriz de propuestas para los factores que requieran de intervención será la letra A, mientras que los factores que solo necesiten una propuesta de desarrollo tendrán una letra B.

5.1 Objetivo del plan de intervención

La elaboración de esta propuesta tiene el objetivo de dar a la organización Provip's una serie de alternativas que sean aporte para el desarrollo de una mejor experiencia laboral de las personas, elevando así sus percepciones positivas que le permitan calificar al clima laboral como bueno y enriquecedor. De acuerdo a la jerarquización de problemas basado en la identificación de brechas, el orden de factores a tratar en este plan son:

1. Motivación
2. Capacitación
3. Comunicación Organizacional
4. Satisfacción Laboral
5. Trabajo en Equipo
6. Organización
7. Innovación
8. Liderazgo
9. Sistema Organizacional

5.2 Descripción de actividades

5.2.1 Factor Motivación

Estado: A – Amerita intervención

Brecha: 27,55

En el estudio de este factor se obtuvo como porcentaje de cumplimiento un valor del 72,45%, que indica que Provip's cuenta con personal motivado, sin embargo, en el estudio de variables que miden la presencia del factor, se detectó que en porcentajes medios, los tres grupos de empleados manifestaron que podrían estar más motivados, si la organización invirtiera en los empleados estrategias motivacionales. Para dar cumplimiento a este objetivo se propone lo siguiente:

1. Plan de incentivos laborales

La realización de un plan de incentivos para el personal es un proceso que se aplica en las empresas con el propósito de incrementar la satisfacción y rendimiento del personal, se liga directamente al cumplimiento de objetivos y se actualiza cada año acorde al presupuesto que la compañía desee invertir. Para la construcción de este proyecto se aplica lo siguiente:

- Establecer una reunión con el Gerente General y el equipo de RRHH de la compañía Provip's con el fin de obtener la aprobación y seguido análisis de la aplicación de este proyecto en la organización.
- Definir la aplicación de incentivos laborales en concordancia al cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.
- Definir los tipos de incentivos económicos, no económicos, grupales o individuales se va a implementar en la propuesta.
- Socializar la implementación de este proyecto con todos los empleados de la compañía, lo cual se puede hacer por publicidad impresa, carteleras, correos electrónicos y avisos por radio.
- Aplicar las propuestas del plan, según un cronograma o matriz oculta de proyectos en donde se describan objetivos de cada una de las propuestas asignadas (Anexo 6).
- Dar seguimiento a este proceso por medio de la aplicación de encuestas de clima organizacional, evaluaciones de desempeño y encuestas de reacción, que permitan obtener datos de mejora en la proactividad y motivación del personal.

- Según encuestas de reacción, implementar, mejorar o minorar las propuestas incluidas en el plan (anualmente).

5.2.2 Factor Capacitación

Estado: A – Amerita intervención

Brecha: 23,43%

Según el diagnóstico obtenido, este factor cuenta con el 67,57% de cumplimiento en la organización, lo cual sobrepasa los valores de la media, sin embargo en el estudio de las variables del mismo, los tres grupos de trabajadores no conocen u opinan que el plan de capacitación anual debe desarrollarse. Para cumplir este objetivo se propone a la empresa Provip's lo siguiente:

5.2.2.1 Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)

- Elaborar una encuesta de DNC, guiada en conocer las opiniones del personal en cuanto a temas de capacitación. La misma debe estar exclusivamente diseñada acorde al rubro de la empresa y puede ser de manera mixta, es decir, incluir preguntas cerradas y abiertas (Anexo 7) , encuesta diseñada en base a guías de DNC de (Nipro Medical Corporation, 2017).
- Se deben establecer condiciones tales como la asignación de una muestra para el proyecto, tomando en cuenta de que la participación de los tres grupos de colaboradores (administrativos, supervisores y operativos) es igualitaria.
- Establecer un cronograma de aplicación de la encuesta, así como también el medio de aplicación, se recomienda que sea por medios electrónicos, tal y como se hizo para la aplicación de este proyecto.
- Aplicar la encuesta de DNC al personal asignado.
- Tabular los resultados obtenidos.
- Elaborar una matriz de resultados obtenidos por cada cargo de la compañía, en la cual se refleje los aspectos, temas y conocimientos generales que se deben capacitar.
- Realizar una propuesta de DNC basada en las necesidades encontradas, la misma que deberá tener un enfoque guiado hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía.
- Presentar el plan a la Gerencia General para su respectiva aprobación.

5.2.2.2 Diseño de un plan de capacitación basado en la identificación de brechas de competencias

- Revisar los perfiles de puestos por competencias
- Identificar las competencias centrales y específicas de los cargos de la estructura posicional de Provip's y sus indicadores conductuales.
- Diseñar el modelo de evaluación de desempeño por competencias, en relación a los factores organizacionales presentes en la empresa y que sean propicios para la medición de las competencias de cada puesto (Anexo 8).
- Realizar una matriz base de evaluación en donde se indique detalladamente los aspectos como fechas de calificación, cargos que califican a otros cargos y fechas para entrega de resultados y proceso de feedback.
- Socializar el proyecto con el personal y explicar la finalidad del mismo.
- Realizar la evaluación de desempeño tomando como base las fechas establecidas en la matriz desarrollada previamente.
- Analizar los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño para establecer brechas.
- Las jefaturas y gerencias deberán proveer feedback a cada uno de los puestos que conforman su área.
- Diseñar un plan de capacitación acorde a las brechas encontradas por cada puesto con el objetivo de minimizarlas a largo tiempo.

5.2.3 Factor Comunicación

Estado: A – Amerita intervención

Brecha: 23,21%

La comunicación es el factor más importante de Provip's y en el diagnóstico obtenido se encuentra un porcentaje de cumplimiento del 76,79%, que indica que la compañía tiene un problema de comunicación, y según lo estudiado, se detectó la presencia de barreras de comunicación referentes a rumores o malos entendidos; atendiendo a esta necesidad se propone lo siguiente:

5.2.3.1 Reuniones efectivas semanales

Programar reuniones semanales para tratar temas sobre el movimiento estratégico de la compañía, novedades suscitadas con los clientes, proyectos, búsqueda de soluciones y otros temas relacionados con movimientos operativos. Las reuniones deben realizarse a inicios de cada semana y se recomienda que tenga una duración de al menos 1 hora. Para ello se recomienda lo siguiente:

- Socializar el proceso de reuniones semanales con todos los involucrados, que en este caso deberían ser Gerencia General, Gerentes de las distintas áreas de la compañía y supervisores de seguridad.
- Realizar un formato de guía de reunión, el cual ayude a establecer los puntos principales a ser tratados y discutidos (Anexo 9).
- Llevar a cabo las reuniones de manera objetiva, buscando las debidas soluciones o propuestas para el manejo operativo de la organización.
- Generar un registro de acta de reunión, la cual debe ser realizada por la persona que ha dirigido la reunión.

La utilidad de estas actas se centra en que con estas se puede reconstruir discusiones en una nueva reunión, permite recordar decisiones tomadas, y permite saber qué pasó a una reunión a la que no se asistió.

- Acordar fecha tentativa de la próxima reunión.
- Preparar agenda siguiente.

5.2.4 Factor Satisfacción Laboral

Estado: A – Amerita intervención

Brecha: 21,8%

Este factor tiene un nivel de cumplimiento del 78,20%, que indica un nivel estable de satisfacción laboral, sin embargo en el estudio de las variables, existen dos puntos claves que se deben intervenir para la mejora constante de la experiencia laboral de los empleados, estos temas tienen relación con el nivel de satisfacción salarial y comunicación con jefes. Dicho esto, para el desarrollo de la satisfacción se propone:

5.2.4.1 Valoración de puestos de trabajo mediante método de asignación de puntos.

Tiene el objetivo de proponer ajustes en las remuneraciones de los colaboradores y paralelamente busca medir el valor de los cargos en la organización a nivel jerárquico, para ello:

- Realizar una reunión con Gerencia General en donde se apruebe el proceso de valoración de cargos.
- Realizar una revisión del manual de cargos de la compañía el mismo que debe estar actualizado y correctamente estructurado.
- Establecer factores compensables, es decir, establecer los elementos organizacionales entre los cuales los puestos serán comparados entre sí, los más utilizados son: habilidades, esfuerzo, responsabilidad y condiciones del trabajo. Es aconsejable que los factores compensables sean medibles y comparables para todos los cargos de la compañía.
- Establecer el Comité de Valoración quienes cumplen la función de analizar los puntos de vista de diferentes personas que estén familiarizadas con los puestos de trabajo y que además realizan todo el proceso de valoración de cargos. Debe estar formado por 5 personas, en Provip's el comité puede estar formado por el Gerente General y todo el equipo de RRHH.
- Una vez establecido el comité se debe llevar a cabo una coordinación y entrenamiento de la metodología para la realización de valoración de cargos.
- Identificar de 5 a 10 puestos claves como referencia, éstos serán los primeros en ser evaluados y servirán como referencia para la evaluación de los demás cargos y su colocación en una jerarquía.
- Cada cargo debe ser medido en comparación a los factores compensables designados en el estudio, se debe calificar el cargo en comparación al factor medible y designar un puntaje.
- Sumar los puntos correspondientes de cada factor y obtener un valor total en puntos para el puesto.
- Agrupar los puestos en niveles o grupos de remuneración, pueden estar formados entre grupos de puestos similares en cuanto a puntuación o jerarquización.
- Asignar valores a cada grupo de puestos, lo cual se logra mediante una curva de sueldos. Esta curva muestra gráficamente los valores que se pagan actualmente a los

puestos en cada grupo de remuneración en relación con el puntaje asignado a cada puesto de trabajo.

- Ajustar los niveles de remuneración, lo que implica corregir las tarifas fuera de proporción, guiándose en el gráfico de dispersión de puntos. (los puntos por encima de la curva salarial son sobrevalorados, mientras que los que están por debajo, necesitan un incremento salarial).
- Realizar un informe final de la valoración junto con una matriz de jerarquización de puestos por puntaje o sueldos establecidos.
- Aprobación por Gerencia y aplicar la nueva propuesta salarial.

5.2.4.2 Comunicación activa con jefes

Conjunto de estrategias que permiten el desarrollo de las relaciones interpersonales y laborales entre jefes y subordinados, incrementando el sentido de importancia de la persona hacia la empresa, el compromiso y productividad del mismo. Para mejorar la comunicación entre jerarquías se propone lo siguiente:

- Reducir la emisión de e-mails oficios o comunicados y fomentar la conversación amena entre jefes y subordinados.
- Realizar reuniones semanales para tratar temas del área, problemas o gestiones a realizar.
- Brindar Feedback al personal, con el fin de incrementar la percepción de importancia e interés por parte de los jefes.
- Reconocer el trabajo del personal por medio de una carta escrita o comentarios que estimulen el compromiso organizacional.
- Ayudar a los empleados en temas personales cuando estos sean posibles de intervenir y brindar soporte.
- Mantenerse abierto a las sugerencias dadas y ser flexible en temas que ameriten.
- Fomentar el trabajo en grupo y brindar autonomía a cada persona en su puesto de trabajo.

5.2.5 Factor Trabajo en Equipo

Estado: A – Amerita intervención

Brecha: 21,8%

Se obtuvieron resultados de un 78,20% de cumplimiento del factor en el personal de la empresa Provip's, este porcentaje no es bajo, sin embargo dentro de la jerarquización de problemas y brechas, consta de una brecha del 20%, lo cual amerita establecer una opción de mejora para fomentar el trabajo en equipo. Entre las variadas opciones se pueden citar las siguientes:

5.2.5.1 Actividades anuales de Team Building

Según el presupuesto y coordinación con Gerencia General, se puede organizar una vez al año actividades de Team Building, las cuales sirven para mejorar las relaciones sociales y el rendimiento del trabajo en equipo.

- Identificar las problemáticas que impiden que se desarrolle un trabajo en equipo eficiente.
- Según las carencias identificadas, se debe organizar una matriz con actividades de reflexión que promuevan el trabajo en equipo (Anexo 10, sustraído de Opere, 2017).
- Desarrollar un cronograma de aplicación del proyecto y organización logística del evento.
- Llevar a cabo las actividades planeadas. Es importante que después de cada actividad realizada se dediquen unos minutos de reflexión para intercambiar ideas e impresiones.
- Una vez realizado este programa se debe realizar una encuesta de reacción para conocer la opinión de los empleados acerca de esta manera inusual de promover el trabajo en equipo y la motivación laboral.

5.2.5.2 Grupos Focales Trimestrales

- Realizar grupos focales cada tres meses con el objetivo de que en cada una de estas reuniones se puedan conversar de temas relevantes de trabajo, realizar actividades de integración y análisis de procesos organizacionales.
- La realización de cada grupo focal debe estar relacionado a temas que puedan estar causando problemas en la organización.
- Realizar una guía de trabajo que determine todos los temas a tratar (Anexo 11).
- En el desarrollo del taller se debe formar equipos de trabajo tratando de mezclar a las personas de los diferentes grupos jerárquicos.
- Abordar los temas de interés, novedades o problemas presentados en el trimestre.

- Proveer marcadores y carteles a cada equipo, pues cada uno de ellos determinará qué solución podrían implementar para cada una de las situaciones conversadas.
- Recopilar todas las ideas y realizar un plan de intervención desarrollado y aprobado por todos los asistentes.
- Poner en marcha la propuesta de intervención.

5.2.6 Factor Organización

Estado: B – Propuesta de mejora

Brecha: 21,31%

Este factor hace referencia a una serie de condiciones que tiene la organización y que si son bien manejadas crean estabilidad laboral, en el diagnóstico general se obtuvo una brecha del 21,31%, que no indica que Provip's deba cambiar en su gestión, pero se podría mejorar el porcentaje para reducir la brecha, por ello se propone:

- Mantener la gestión de procesos organizacionales: pues según encuestas y entrevistas, la organización no tiene problemas en este aspecto.
- Monitorear la satisfacción de los empleados aplicando una prueba de medición de clima organizacional una vez al año (Anexo 1).
- Desarrollar un plan de acción acorde a las necesidades encontradas en el estudio de clima laboral y a la escucha activa de parte del departamento de RRHH.
- Implementar un proceso formal de evaluación de desempeño, con el fin de conocer el desarrollo de capacidades del personal en relación a las actividades del puesto, y proveer un feedback adecuado a cada persona por parte de las jefaturas.
- Aplicar los proyectos propuestos en este plan de acción.

5.2.7 Factor Innovación

Estado: B – Propuesta de mejora

Brecha: 14,17%

Este factor hace referencia a la capacidad que tiene la organización para poner en marcha ideas que involucren un cambio en la gestión de todos sus procesos y que está ligado al compromiso y la escucha activa de los jefes, cumple con un porcentaje de cumplimiento del 85,83%. La brecha es baja por lo tanto se puede decir que este factor

es una fortaleza que tiene Provip's. Para mantener este estilo de gestión se propone lo siguiente:

- Promover el trabajo en equipo frente a distintas problemáticas que se presenten.
- Promover la autonomía y la responsabilidad propia para la realización de actividades referentes al trabajo al igual que la toma de decisiones. Este punto aplica para el personal administrativo, el personal operativo y de vigilancia que deben estar sujetos a consignas especiales.
- Como ya se ha mencionado, es importante desarrollar las relaciones sociales entre los empleados y sus jefes, esto se logra con la escucha activa de los mismos y el apoyo frente a cualquier novedad de trabajo o personal, es importante que las jerarquías mayores sean flexibles en ese tema.
- Incentivar el trabajo en grupo por parte de jefes y gerencias quienes son los líderes del equipo de trabajo de Provip's.

5.2.8 Factor Liderazgo

Estado: B – Propuesta de mejora

Brecha: 10,63%

En el transcurso de este estudio se ha podido verificar que la organización maneja estilo de Liderazgo Paternalista, el cual se caracteriza por la toma exclusiva de decisiones por parte de escalones superiores, sin embargo, a pesar de que las autoridades tienen el poder, conceden ciertas facilidades a sus colaboradores, creando relaciones de confianza. Estas situaciones permiten que la persona perciba un clima estable y estructurado, cubriendo sus necesidades sociales. Se considera como medida de mejora que Provip's consiga desarrollar un estilo de liderazgo Participativo, el cual promueve el trabajo en grupo entre todos los escalones jerárquicos, y la autonomía de trabajo completa, para ello se requiere:

5.2.8.1 Programa de desarrollo de liderazgo

- Conseguir proformas de costos de proveedores externos para la ejecución de talleres de liderazgo.
- Ejecutar los talleres de liderazgo.

- Evaluar el desarrollo del liderazgo después de los talleres a los mandos gerenciales, para lo cual se debe realizar una evaluación para obtener un diagnóstico.
- Aplicar las evaluaciones a los colaboradores de la compañía quienes darán su opinión acerca del tipo de liderazgo que proyectan sus jefes. Para este es importante primero realizar los talleres para luego definir una encuesta de reacción.
- Tabular y realizar el análisis respectivo, el cual será entregado mediante informe a las autoridades y Gerencia General de Provip's
- Realizar un plan de seguimiento anual.

5.2.9 Factor Sistema Organizacional

Estado: B – Propuesta de mejora

Brecha: 7,66%

Este factor es una fortaleza en la organización, su brecha es del 7,66% denotando al igual que en todo este estudio de clima organizacional, que Provip's maneja buenos procesos y consignas que permiten que el personal tenga experiencias positivas en la organización. Este factor hace referencia a los procesos más importantes que toda organización debe tener: proceso de selección, proceso de inducción, proceso de adquisiciones para el empleado y flujo adecuado de actividades en el trabajo. Como el nivel de brecha es muy pequeño, se considera una fortaleza que hay que desarrollar, para ello se propone:

5.2.9.1 Proceso de selección de personal

- Definir el perfil de competencias por puestos, que en este caso el descriptivo más importante es el de vigilante de seguridad (Anexo 12).
- Realizar las evaluaciones respectivas (entrevista, test psicológico, pruebas de tiro y manejo de armas, etc) que permitan valorar el conocimiento y competencias que el postulante tiene para cubrir el cargo.
- En caso de selección para agentes de seguridad, es importante verificar que el mismo esté registrado en el Ministerio del Interior en constancia de que el mismo ha realizado el curso de guardianía de 120 horas (Prácticas y teóricas) que hoy en día es un requisito indispensable en toda empresa de seguridad.

- Aplicar una encuesta de integridad on-line a los postulantes a vigilantes de seguridad, estas pruebas permiten evaluar los riesgos de que el candidato cometa delitos laborales, evaluando sus actitudes, opiniones y comportamientos pasados, permitiendo determinar si la persona es confiable y apta para trabajar en Provip's. La mejor opción en este tipo de encuestas es Midot IntegriTEST, por lo tanto se recomienda solicitar una proforma de valores.
- Para mayor seguridad en la contratación de este tipo de cargos, se deben hacer visitar domiciliarias para conocer la situación del postulante. Se ha propuesto esto ya que tanto guardias de seguridad, supervisores, custodios o gerentes manejan información delicada o financiera que amerita reconocer la situación actual que vive el personal a ser contratado. Se recomienda que este proceso lo haga exclusivamente un gestor/a social.
- Elaborar un informe de selección el cual describa las competencias que cumple para cubrir la vacante.
- Dar seguimiento a estas evaluaciones anualmente.

5.2.9.2 Proceso de inducción de personal

- Implementar un manual de inducción de la compañía, pues con éste se agiliza el proceso de inducción general, haciendo más fácil y rápido el proceso de adaptación al puesto de trabajo.
- Actualizar el proceso de inducción para los colaboradores, incentivando la participación de todas las áreas de la compañía, las cuales se encarguen de presentar las consignas de su respectiva área a los nuevos integrantes de Provip's.
- Elaborar formatos de evaluación del proceso de inducción el cual valide la preparación mínima para que el nuevo colaborador pueda realizar sus funciones. (Anexo 13).
- Realizar seguimiento anual a este programa.

5.3 Supuestos

El plan de intervención podrá ser aplicado una vez que esté aprobado por Gerencia General, el mismo, tendrá éxito de ejecución si existe la ayuda conjunta de los altos niveles jerárquicos (jefes y gerentes) quienes son el peldaño principal de Provip's.

5.4 Precondiciones

- Para la aplicación de este plan es necesario que exista como base un manual de perfiles de cargos y competencias, pues a partir de este elemento se puede empezar a aplicar la intervención organizacional.
- Deber existir un presupuesto aprobado por Gerencia destinado a la aplicación de este plan de intervención.
- Se requiere ayuda de todo el departamento de RRHH como responsables y de los demás departamentos como ayuda en la gestión de este proceso.
- Involucramiento y compromiso del personal.

5.5 Sostenibilidad

Se debe realizar un diagnóstico de clima organizacional con miras a la ejecución de un plan de intervención cada año, esto permitirá que se desarrollen nuevas formas de intervención. Adicionalmente se recomienda que todo este proceso de desarrollo se vuelva parte de la política empresarial y sea codificado como procesos formales para el control de normas ISO 9001-2015, OSHAS Y BASC.

5.6 Monitoreo

Cada una de las actividades a realizarse en este plan de intervención consta de una fuente de verificación, las cuales a continuación se enumeran según el tipo de proyecto:

Tabla 10 Desglose de actividades comprobables en el plan de intervención propuesto

ACTIVIDAD	FUENTE DE VERIFICACIÓN
Plan de incentivos laborales	Evaluación de desempeño anual
Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)	Plan de capacitación diseñado
Diseño de un plan de capacitación basado en la identificación de brechas de competencias	Plan de capacitación elaborado
Reuniones efectivas semanales	Actas de reuniones semanales realizadas.
Valoración de puestos de trabajo	Matriz de valoración puestos

Actividades anuales de Team Building	Fotos e informe general de actividades
Grupos Focales Trimestrales	Plan de intervención grupal
Programa de desarrollo de liderazgo	Informes y plan de seguimiento de talleres impartidos
Proceso de selección de personal	Informes de selección de personal
Proceso de inducción de personal	Manual y check list de inducción al puesto

5.7 Evaluación

La evaluación de la propuesta de intervención deberá llevarse a cabo después de un año de la aplicación del mismo y deberá realizarse por el área de RRHH. Esto se logra con una nueva medición de clima organizacional que arrojará resultados distintos, los cuales al ser comparados con los ya obtenidos se podrá saber si la propuesta aplicada ha tenido éxito.

5.8 Destinatarios

Proyecto diseñado exclusivamente para el beneficio de todos los colaboradores de la compañía de seguridad integral Provip's Cia. Ltda., quienes serán los beneficiados al ser partícipes de un cambio organizacional.

5.9 Cronograma de aplicación

FACTOR	PROPUESTA	APLICACIÓN	TIEMPO ESTIMADO DE APLICACIÓN											
			M 1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
MOTIVACIÓN	Plan de incentivos laborales	Reunión con Gerencia y RRH para aprobación del proyecto												
		Definir la aplicación de incentivos en concordancia al cumplimiento de objetivos y metas empresariales												
		Definir tipos de incentivos económicos o no económicos a aplicarse en la empresa												
		Socializar el proyecto con toda la compañía por medios de comunicación como carteleros o correos												
		Aplicar el proyecto según un cronograma o matriz en donde se describan objetivos de cada una de las propuestas asignadas.												
		Dar seguimiento al proceso por medio de encuestas de clima laboral, evaluaciones de desempeño y encuestas de reacción												
CAPACITACIÓN	Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)	Elaborar una encuesta de DNC												
		Establecer condiciones de aplicación del proyecto (muestras y grupos de participación)												
		Establecer un cronograma de aplicación de la encuesta, así como también el medio de aplicación												
		Aplicar la encuesta de DNC al personal asignado												
		Tabular los resultados obtenidos.												

[illegible]

LIDERAZGO	Programa de desarrollo de liderazgo	Conseguir proformas de costos de proveedores externos para la ejecución de talleres de liderazgo													
		Ejecutar los talleres de liderazgo													
		Evaluar el desarrollo del liderazgo después de los talleres													
		Evaluar el desarrollo del liderazgo después de los talleres													
		Realizar un plan de seguimiento anual													
SISTEMA ORGANIZACIONAL	Mejoramiento del proceso de selección de personal	Definir el perfil de competencias por puestos													
		Elaborar evaluaciones por cargo que permitan valorar el conocimiento y competencias													
		Aplicar una encuesta de integridad on-line a los postulantes a vigilante de seguridad													
		Hacer visitas domiciliarias para conocer la situación del postulante.													
		Elaborar un informe de selección final													
		Dar seguimiento a estas evaluaciones anualmente													
	Actualización del proceso de inducción	Implementar un manual de inducción de la compañía, pues con éste se agiliza el proceso de inducción general, haciendo más fácil y rápida el proceso de adaptación al puesto de trabajo.													
		Establecer un cronograma de inducción por áreas													
		Elaborar formatos de evaluación del proceso de inducción para la calificación respectiva del colaborador													
		Realizar seguimiento anual a este programa.													

5.10 Presupuesto

Tabla 11 Presupuesto estimado para la aplicación del plan de intervención

PRESUPUESTO ESTIMADO PARA LA APLICACIÓN DE ACTIVIDADES					
ACTIVIDAD	ENCARGADO	SUELDO ESTIMADO DEL ASISTENTE DE RRHH	HORAS DEDICADAS AL PROYECTO	CÁLCULO DE PRESUPUESTO TOMANDO EN CUENTA BENEFICIOS SOCIALES DEL PUESTO	PARTICIPANTES
Plan de incentivos laborales	Asistente de Recursos Humanos	1100.00	4 horas diarias - 20 semanales	366.66	Personal completo
Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)	Asistente de Recursos Humanos	1100.00	4 horas diarias - 20 semanales	366.66	Personal completo
Diseño de un plan de capacitación basado en la identificación de brechas de competencias	Asistente de Recursos Humanos	1100.00	5 horas diarias - 25 semanales	114.60	Personal completo
Reuniones efectivas de trabajo	Gerencias y Dep. Operaciones	1100.00	10 horas mensuales	45.85	Personal de operaciones y gerencias
Valoración de puestos de trabajo mediante método de asignación de puntos.	Asistente de Recursos Humanos	1100.00	4 horas diarias - 20 semanales	366.66	Comité de valoración de cargos
Actividades anuales de Team Building	Asistente de Recursos Humanos	1100.00	20 horas anuales	92.00	Personal completo
Grupos Focales Trimestrales	Asistente de Recursos Humanos	1100.00	20 horas trimestrales	92.00	Personal operativo y gerencias
Programa de desarrollo de liderazgo	Consultoría externa	1100.00	Talleres de 120 \$ por persona (15)	1800.00	Supervisores y gerencias
Proceso de selección de personal	Asistente de Recursos Humanos	1100.00	4 horas diarias - 20 semanales	366.66	Personal de ingreso a la compañía
Proceso de inducción de personal	Asistente de Recursos Humanos	1100.00	4 horas diarias - 20 semanales	366.66	Personal de ingreso a la compañía
\$ 3,977.75					

5.11. Matriz de Marco Lógico

Tabla 12 Matriz de Marco Lógico

DIMENSIÓN	VARIABLES A MEJORAR	OBJETIVO	ACTIVIDADES		MATERIALES	PRESUPUESTO	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLES
MOTIVACIÓN	Motivación del personal	Mejorar el desempeño del personal de la empresa Provip's por medio de la aplicación de un plan de incentivos laborales	Plan de incentivos laborales	1. Reunión con Gerencia y RRH para aprobación del proyecto/ 2. Definir la aplicación de incentivos en concordancia al cumplimiento de objetivos y metas empresariales/ 3. Definir tipos de incentivos económicos o no económicos a aplicarse en la empresa / 4. Socializar el proyecto con toda la compañía por medios de comunicación como cartelera o correos/ 5. Aplicar el proyecto según un cronograma o matriz en donde se describan objetivos de cada una de las propuestas asignadas/ 6. Dar seguimiento al proceso por medio de encuestas de clima laboral, evaluaciones de desempeño y encuestas de reacción	Computadoras, hojas de papel bond, manual de levantamiento de cargos , impresora	\$ 366.66	(Mejoramiento del desempeño laboral/ cumplimiento de objetivos empresariales)*100	Evaluación de desempeño anual	RRHH
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	Capacitación empresarial	Desarrollar un plan de capacitación anual acorde a las necesidades de cada puesto de trabajo con el fin de incrementar el desempeño del personal de Provip's	Detención de Necesidades de Capacitación (DNC)	1. Elaborar una encuesta de DNC/ 2. Establecer condiciones de aplicación del proyecto (muestras y grupos de participación)/ 3. Establecer un cronograma de aplicación de la encuesta, así como también el medio de aplicación/ 4. Aplicar la encuesta de DNC al personal asignado/ 5. Tabular los resultados obtenidos/ 6. Elaborar un informe de análisis y datos de interés por cada grupo de trabajo/ 7. Realizar una propuesta de DNC/ 8. Ejecución de la propuesta.	Computadoras, hojas de papel bond, impresora	\$ 366.66	(Implementación de capacitaciones empresariales / necesidades reales de capacitación)*100	Plan de capacitación diseñado	RRHH
			Diseño de un plan de capacitación basado en la identificación de brechas de competencia	1. Revisar los perfiles de puestos por competencias/ 2. Identificar las competencias centrales y específicas de los cargos de la estructura posicional de Provip's y sus indicadores conductuales/ 3. Definir el tipo de evaluación por competencias aplicable a los cargos de la institución / 4. Socializar el proyecto con el personal y explicar la finalidad del mismo/ 5. Aplicar la evaluación de competencias/ 6. Analizar los resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación de desempeño por competencias/ 7. Proveer el respectivo feedback para todos los colaboradores/ 8. Diseñar un plan de capacitación acorde a las brechas de desempeño encontradas por cada puesto	Manual de perfiles de puestos, computadoras, hojas de papel bond, impresora	\$ 114.60	(Capacitaciones aplicadas/ plan de capacitación desarrollado)*100	Plan de capacitación elaborado	RRHH
COMUNICACIÓN	Comunicación organizacional	Mejorar la comunicación organizacional mediante la aplicación de jornadas de comunicación de información relevante de la institución que ayude a tener claro aspectos que puedan causar barreras de comunicación	Reuniones efectivas semanales	1. Socializar el proceso de reuniones semanales con todos los involucrados/2. Realizar un formato de guía de reunión el cual ayude a establecer los puntos principales a ser tratados y discutidos/ 3. Llevar a cabo las reuniones de manera objetiva/ 4. Generar un registro de acta de reunión/5. Acordar fecha tentativa de la próxima reunión.	Computadoras, papel bond, proyector, registros operativos de novedades semanales	\$ 45.85	(Comunicación receptada/ comunicación necesaria)*100	Actas de reuniones semanales realizadas	RRHH/ áreas de la compañía Provip's

SATISFACCIÓN LABORAL	Remuneraciones	Incrementar la satisfacción laboral mediante ajustes del factor higiénico de remuneración	Valoración de puestos de trabajo mediante método de asignación de puntos	1. Aprobación del proyecto por parte de Gerencia General/ 2. Realizar una revisión del manual de cargos de la compañía el cual debe estar bien estructurado/ 3. Establecer el Comité de Valoración el cual puede estar compuesto por el Gerente General y todo el equipo de RRHH/ 4. Establecer la metodología para la realización de valoración de cargos/ 5. Realizar el proceso de valoración de cargos / 6. Presentar el informe de valoración de cargos/ 7. Aprobación por Gerencia del proyecto y ponerlo en marcha	Manual de perfiles de puestos, computadoras, hojas de papel bond, impresora	\$ 366.66	(Incremento de la satisfacción laboral/ ajustes de remuneración realizadas)*100	Matriz de valoración de puestos	RRHH
TRABAJO EN EQUIPO	Trabajo en equipo	Promover el trabajo en equipo para incrementar los niveles de proactividad y resultados empresariales	Actividades anuales de Team Building	1. Identificar las problemáticas que impiden que se desarrolle un trabajo en equipo eficiente/2. Organizar una matriz con actividades de reflexión que promuevan el trabajo en equipo/3. Desarrollar un cronograma de aplicación del proyecto y organización logística del evento/4. Llevar a cabo las actividades planeadas/ 5. Realizar una encuesta de reacción para conocer la opinión de los empleados acerca de estas actividades realizadas.	Computadora, hojas de papel bond, libros o bibliografías de estudio de team building, impresora	\$ 92.00	(Trabajo en equipo desarrollado/ actividades de team building llevadas a cabo)*100	Fotos e informe de actividades realizadas	RRHH
			Grupos focales trimestrales	1. Determinar una agenda oculta con los temas a tratarse en el taller/ 2. Formar equipos de trabajo tratando de mezclar a las personas de los diferentes grupos jerárquicos/ 3. Abordar los temas de interés, novedades o problemas presentados en el trimestre/ 4. Realizar un plan de intervención desarrollado y aprobado por todos los asistentes/ 5. Poner en marcha la propuesta de intervención	Computadoras, hojas de papel bond, impresora	\$ 92.00	(Propuestas de intervención llevadas a cabo/ plan de acción desarrollado)*100	Plan de intervención grupal	RRHH
LIDERAZGO	Liderazgo y motivación	Desarrollar un tipo de liderazgo que favorezca la satisfacción de los colaboradores así como también el incremento de la productividad empresarial	Programa de desarrollo de liderazgo	1. Conseguir proformas de costos de proveedores externos para la ejecución de talleres de liderazgo/ 2. Ejecutar los talleres de liderazgo/ 3. Evaluar el desarrollo del liderazgo después de los talleres/ 4. Evaluar el impacto de los talleres mediante encuestas de reacción/ 5. Realizar un plan de seguimiento anual	Computadoras, hojas de papel bond, impresora	\$ 1,800.00	(Liderazgo presente en la compañía/ capacitaciones de liderazgo impartidas)*100	Informes y plan de seguimiento de talleres impartidos	RRHH mediante consultoría externa
SISTEMA ORGANIZACIONAL	Selección de personal	Mejorar el proceso de selección e inducción de personal con el fin de contratar al personal idóneo para el puesto de trabajo	Mejoramiento del proceso de selección de personal	1. Definir el perfil de competencias por puestos/ 2. Elaborar evaluaciones por cargo que permitan valorar el conocimiento y competencias/ 3. Aplicar una encuesta de integridad on-line a los postulantes a vigilante de seguridad/ 4. Hacer visitas domiciliarias para conocer la situación del postulante/ 5. Elaborar un informe de selección final/ 6. Dar seguimiento a estas evaluaciones anualmente	Manual de perfiles de puestos, computadoras, hojas de papel bond, impresora	\$ 366.66	(Selección idónea/ vacantes abiertas)*100	Informes de selección de personal	RRHH
	Proceso de inducción de personal		Actualización del proceso de inducción de personal	1. Implementar un manual de inducción de la compañía/ 2. Establecer un cronograma de inducción por áreas/ 3. Elaborar formatos de evaluación del proceso de inducción para la calificación respectiva del colaborador/ 4. Realizar seguimiento anual a este programa.	Computadoras, hojas de papel bond, impresora	\$ 366.66	(Inducción implementada/ inducción necesaria)* 100	Manual y check list de inducción al puesto	RRHH

CAPÍTULO VI

6 Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

- Provip's Cia. Ltda. es una empresa que cuenta con buena estructura organizacional que permite garantizar la vida laboral de los empleados. Por lo tanto no amerita hacer reestructuraciones ni agregar o quitar procesos que puedan ser innecesarios, este estudio sirvió para realizar una propuesta de mejora mas no un plan de intervención ya que la organización está estructurada de manera correcta.
- Se realizó un estudio completo de clima organizacional con el fin de medir ciertos factores que conforman el mismo, y a partir de ellos establecer un plan de mejora que esté enfocado en el fortalecimiento del desarrollo organizacional de Provip's.
- Para este estudio se diseñaron los modelos de recolección de información exclusivamente adaptados al rubro de la compañía, de esta manera se pudo realizar un estudio minucioso enfocado directamente en las debilidades y fortalezas de la organización.
- Las autoridades de Provip's abrieron sus puertas para la realización de este estudio, por lo tanto, se pudo verificar el interés de parte de éstos en realizar un cambio positivo para la organización.
- Gracias a las diversas técnicas de diagnóstico aplicados en este estudio, se obtuvieron porcentajes de tabulación reales que nos permitieron conocer que existen brechas de desarrollo tales como: Factor motivación: 27,55%; Factor capacitación: 23,43%; Factor comunicación: 23,21%; Factor satisfacción laboral: 21,8%; Factor trabajo en equipo: 21,8%; Factor organización: 21,31%; Factor innovación: 14,17%; Factor Liderazgo: 10,63%; Factor sistema organizacional: 7,66%.
- Se elaboró esta tesis como informe de análisis para conocimiento de las autoridades de Prvip's.
- Se diseñó una propuesta de desarrollo basado en las brechas de los factores encontrados en este estudio de clima organizacional.

6.2 Recomendaciones

- Llevar a cabo la propuesta de mejora para desarrollar una organización más productiva y con mejor estructura organizacional.
- Realizar un estudio de clima organizacional anualmente para poder obtener estudios de impacto conforme a las propuestas aplicadas.
- Cada año se debe seguir mejorando las herramientas de recolección de información de los estudios de clima laboral, los mismos que deben estar diseñados en base a los nuevos procesos de desarrollo integrados en la compañía.
- Las autoridades de Provip's deben seguir realizando este tipo de estudios, ya que son de gran ayuda para diseñar planes de mejora y desarrollo para los empleados de la compañía.
- Realizar estudios de impacto de las propuestas aplicadas para establecer brechas de desarrollo durante el período de tiempo evaluado, con el fin de diseñar nuevos planes de intervención.
- Los planes de intervención que se diseñen deben estar relacionados directamente con las brechas de desarrollo obtenidas en el estudio.

Bibliografía

- Academia.edu. (2016). *Academia.edu*. Obtenido de Grupos focales: una guía conceptual y metodológica : www.academia.edu
- Brunet, L. (1987). Dimensiones y medida del clima organizacional. En L. Brunet, *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México : Trillas.
- Caballero, R. K. (2002). *Repositorio Institucional de la Universidad de Granada* . Recuperado el 2017, de El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza: <http://hdl.handle.net/10481/14984>
- Caraveo, M. d. (04 de 2004). *Hitos de Ciencias Económico Administrativas* . Obtenido de www.clases.ugb.edu.sv/
- Cevallos, J. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional y diseño de un plan de interventoría en la empresa Carlisnacks Cia. Ltda.* Quito - Ecuador : (Tesis de grado) Pontificia Universidad Católica del Ecuador .
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (Novena edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Davis, K. (1986). Clima y modelos del Comportamiento Organizacional. En K. Davis, *El Comportamiento Humano en el Trabajo* (Sexta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* (Onceava edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- DuBrin, A. (2003). Liderazgo Organizacional. En A. DuBrin, *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.
- Espinoza, M. (2015). *Diagnóstico y plan de mejoramiento de clima laboral del Área Productiva de Vaciado de la empresa Edesa S.A.* Quito - Ecuador: (Tesis de grado) Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Furham, A. (2001). Motivación y satisfacción en el trabajo. En A. Furham, *Psicología Organizacional* (pág. 748). México: Oxford.
- González, M., & Olivares, S. (2001). Comunicación Organizacional. En M. González, & S. Olivares, *Comportamiento Organizacional, un enfoque Latinoamericano*. México: Compañía Editorial Continental.
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional: Principios y Aplicaciones*. México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). Proceso de Diagnóstico en el Desarrollo Organizacional. En J. Hernández, M. Gallarzo, & J. Espinoza, *Desarrollo Organizacional* (Primera ed., pág. 376). México: Pearson Educación.
- Iglesias, H., & Barrios, J. (2013). *El liderazgo Tema 8*. Obtenido de elmayorportaldegenerencia. com: <http://www.elmayorportaldegenerencia.com>

- Jaime Santana, P., & Araujo Cabrera, Y. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno? *Dialnet plus, universidad de la Rioja*, 19.
- Molinari, P. (2011). la generacion" Y" los alliens del milenio. En P. Molinari, *Turbulencia generacional* (pág. 187). Bogotá: Ediciones de la U.
- Nipro Medical Corporation. (2017). Encuesta para la detección de necesidades de capacitación. Quito.
- Opere, M. (2017). *Blog sobre retención y desarrollo del capital humano*. Obtenido de <http://blog.grupo-pya.com/12975/>
- Provips Cia. Ltda. (12 de 10 de 2016). *Provip's Security Cia. Ltda.* Obtenido de <http://www.grupovipsecuador.com/>
- Psicologíauned. (2015). *Psicologíauned.com*. Recuperado el 19 de 04 de 2017, de <http://www.psicocode.com>
- Psicólogos en Madrid EU. (2016). Obtenido de Psicólogos en Madrid EU: <http://psicologosenmadrid.eu/>
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: Gestión y Comunicación*. Buenos Aires: DIRCOM.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico de Clima Organizacional. En D. R. M., *Diagnóstico Organizacional* (Tercera ed., pág. 218). México: Alfaomega.
- Rodríguez, D. (2005). Diagnóstico de Clima Organizacional. En D. R. M., *Diagnóstico Organizacional* (Sexta ed., pág. 230). México: Alfaomega.
- Schermerhorn, J., & Hunt, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Limusa Wiley.
- Soberanes Rivas , L. T., & De la Fuente Islas , A. H. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista Internacional La nueva Gestión Organizacional*, 127.
- Torres, O. (2012). *Clima laboral y conflictos en el ambiente de trabajo: Caso área de salud N° 2 "Fray Bartolomé de las Casas (Tesis de maestría)*. Quito - Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Uribe, J. F. (2015). Definición, medición y consecuentes del clima organizacional. En J. F. Uribe Prado, *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales* (pág. 228). México: Manual Moderno.
- Vroom, V., & Deci, E. (1979). Teorías sobre la motivación y administración. En V. Vroom, & E. Deci, *Motivación y alta dirección* (pág. 365). México: Trillas.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de medición de clima organizacional.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA PROVIPS AYÚDENOS A MEJORAR

SEXO: Masculino

Femenino

CIUDAD:

ÁREA A LA QUE PERTENECE:

CARGO QUE OCUPA:

TIEMPO EN LA EMPRESA: Menos de un año de 1 a 5 años de 5 a 8 años más de 8 años

Le pedimos que nos dedique unos minutos para completar esta encuesta anónima, la información proporcionada servirá de ayuda para evaluar el nivel de satisfacción de nuestros empleados.

Lea detenidamente cada pregunta y marque una X en la casilla de calificación que según a su criterio sea la más adecuada. La escala de calificación tiene un rango de 1 a 4, en donde:

4: usted está totalmente de acuerdo

3: usted está de acuerdo

2: usted está en desacuerdo

1: usted está totalmente en desacuerdo

Agradecemos su sinceridad en la contestación del siguiente cuestionario, pues con los resultados obtenidos tomaremos medidas de intervención para el constante progreso de nuestra compañía.

	FACTORES	PUNTUACIONES			
	ORGANIZACIÓN	4	3	2	1
°	Conozco la misión, visión y objetivos de la empresa				
°	Conozco el organigrama de la empresa				
°	Existe espacio físico suficiente para la realización de mis labores				
°	La comunicación de los directivos con el personal es eficiente				
°	Se planifica un cronograma de actividades en mi área de trabajo				
	MOTIVACIÓN	4	3	2	1
°	Siento que el trabajo que realizo contribuye al crecimiento de la empresa				
°	Me siento comprometido con los objetivos de la empresa				
°	La organización brinda apoyo para crecer profesionalmente dentro de ella				
°	Siento que la organización valora al trabajo que realizo				
°	La empresa establece incentivos para el personal				
	INNOVACIÓN	4	3	2	1
°	Considero que la organización cuenta con ideas innovadoras				
°	Las cosas que hago diferente para mejorar mi trabajo dan resultado				
°	La gestión de procesos en la empresa deberían mejorar				
°	Cuando doy una sugerencia a mi jefe, él las acepta				
°	Considero que mi compromiso es importante con el desarrollo de la empresa				
	SATISFACCIÓN LABORAL	4	3	2	1

°	Me siento satisfecho con mi salario				
°	Las actividades dentro de mi área se distribuyen equitativamente				
°	La convivencia entre compañeros es cordial y amena				
°	Las jefes están pendientes de las necesidades de sus empleados				
°	Me siento a gusto trabajando en la organización				
	TRABAJO EN EQUIPO	4	3	2	1
°	Existe conflictos entre las distintas áreas de la empresa				
°	Existe competencia desleal entre los colaboradores de la organización				
°	Los empleados se ayudan entre ellos cuando surge algún problema laboral				
°	La calidad de servicio de la organización es buena gracias al apoyo de todo el personal				
°	Ante un problema inesperado, los trabajadores se reúnen para solucionarlo				
	SISTEMA ORGANIZACIONAL	4	3	2	1
°	Cuento con el material necesario para realizar mi trabajo				
°	Al ser contratado, recibí la inducción necesaria para mi puesto de trabajo				
°	Si tuviese la oportunidad de cambiar de organización lo haría sin pensarlo				
°	Considero que en mi área existe el número suficiente de personas para realizar las distintas actividades				
°	Considero que existe un proceso de reclutamiento adecuado en la organización				
	LIDERAZGO	4	3	2	1
°	Mi jefe delega funciones de forma adecuada				
°	La mayoría de los jefes se interesan porque el personal esté a gusto en su trabajo				
°	El trato de la dirección con el personal es cordial y fomenta una buena relación de trabajo				
°	La opinión que da el personal para solucionar ciertos problemas es tomada por la dirección				
°	Los jefes escuchan los problemas de sus empleados y aportan a su solución				
	COMUNICACIÓN	4	3	2	1
°	La empresa me informa a tiempo cuando existen cambios en procedimientos o políticas				
°	La organización provee la información necesaria para realizar mi trabajo				
°	Existen problemas de chismes y malos entendidos dentro de la organización				
°	Tengo total conocimiento de hacia dónde debo dirigirme si necesito alguna información				
°	La comunicación entre las áreas permite la correcta gestión de los procesos				
	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	4	3	2	1
°	La empresa capacita a sus empleados acorde al rubro de sus labores				
°	Las capacitaciones son consistentes y llevadas a cabo en manos de profesionales				
°	Las capacitaciones están establecidas dentro de un plan de capacitación				
°	La empresa establece un presupuesto anual dedicado a capacitaciones				
°	Se lleva a cabo las acciones para desarrollar a aquellas personas con altos logros dentro de la institución				

Anexo 2. Guía de entrevista para supervisores.

MODELO DE ENTREVISTA PARA SUPERVISORES

NOMBRE:
CARGO:
TIEMPO EN LA EMPRESA:
PERSONAS A SU CARGO:

PREGUNTAS DE RAPORT

- ¿Cuánto tiempo lleva ocupando este cargo y cómo se siente?
- ¿Cómo es la relación con los miembros de su equipo?
- ¿Cómo percibe la situación de la empresa a comparación de otras?

	FACTORES	PUNTUACIONES		
	ORGANIZACIÓN	SI	NO	¿POR QUE?
◻	¿Tiene pleno conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos de la institución?			
◻	¿Se encuentra satisfecho con el manejo de distintos procesos dentro de la empresa?			
	MOTIVACIÓN	SI	NO	¿POR QUE?
◻	¿Piensa usted que el personal se siente comprometido con la empresa y logro de objetivos?			
◻	¿Se reconoce al trabajador cuando éste alcanza metas más allá de las esperadas?			
	INNOVACIÓN	SI	NO	¿POR QUE?
◻	¿Percibe usted que la empresa cuenta con ideas innovadoras que permiten superar a la competencia?			
◻	¿Acepta usted las sugerencias de sus empleados?			
	SATISFACCIÓN LABORAL	SI	NO	¿POR QUE?
◻	¿Considera que el salario que recibe es competitivo frente a otras organizaciones?			
◻	¿Percibe usted que el clima laboral de la empresa es el adecuado?, como es la relación entre compañeros?			
	TRABAJO EN EQUIPO	SI	NO	¿POR QUE?
◻	¿Promueve el trabajo en equipo entre sus subordinados?			
◻	¿Considera que existe apoyo por parte de todas las áreas frente a nuevos procesos y proyectos?			
	SISTEMA ORGANIZACIONAL	SI	NO	¿POR QUE?
◻	¿Se da un proceso de inducción adecuado y consistente al personal que ingresa en la institución?			
◻	¿Cree usted que existe el número suficiente de empleados para realizar las distintas gestiones de la compañía?			
	LIDERAZGO	SI	NO	¿POR QUE?
◻	¿Apoya a sus empleados cuando estos necesitan algún tipo de ayuda?			
◻	¿La relación de usted con sus empleados es cordial y adecuada?			
	COMUNICACIÓN	SI	NO	¿POR QUE?
◻	¿Existe buena comunicación dentro de la empresa?			
◻	¿Las decisiones de la empresa son comunicadas de inmediato por medio de comunicación formal?			
	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	SI	NO	¿POR QUE?
◻	¿Se promueve el crecimiento profesional de los empleados en la empresa?			
◻	¿Se establece un plan acorde a las necesidades de capacitación detectadas en la empresa?, ¿se llevan a cabo?			

Anexo 3. Guía de trabajo para grupo focal.

PRESENTACIÓN GRUPO FOCAL COMO TEMA DE ANÁLISIS DE ESTUDIO LABORAL

TEMA DEL ESTUDIO: DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y DISEÑO DE UN PLAN DE INTERVENCIÓN PARA LA EMPRESA DE SEGURIDAD INTEGRAL PROVIP'S CIA.

El motivo de esta actividad es conocer su opinión acerca de distintas problemáticas que pueden presentarse dentro de la organización, por favor responda con su opinión personal aunque ésta sea diferente a la de sus compañeros, no existen respuestas correctas o incorrectas.

TEMAS A TRATAR:

1. Aplicación de procesos organizacionales
2. Interacción personal y laboral
3. Reclutamiento de inducción a personal administrativo
4. Barreras de comunicación
5. Comunicación Organizacional
6. Reconocimiento y gratificación al personal

PROCESO DE ANÁLISIS DE GRUPO FOCAL

El motivo de esta actividad es conocer su opinión acerca de distintas problemáticas que pueden presentarse dentro de la organización, por favor responda con su opinión personal aunque ésta sea diferente a la de sus compañeros, no existen respuestas correctas o incorrectas.

1. ¿Piensa usted que la empresa tiene una buena estructura y organización? ¿Qué problemas ha encontrado y como cree que se podría mejorar?
2. ¿Cree usted que el personal está auto realizado en la empresa? ¿Cuál cree que son los problemas que no dejan que produzca esto y cómo se podría mejorar?
3. ¿Cómo ve usted el trabajo en equipo entre compañeros y áreas de la empresa? ¿Cuáles son los problemas que según su punto de vista afectan al desarrollo de relaciones laborales sanas?
4. ¿Qué opina acerca de las condiciones de trabajo en la compañía? ¿Cuáles son los puntos más débiles y como cree usted que se podría mejorar?
5. Según su opinión, ¿la comunicación de información en la empresa es buena? ¿Cuál es una posible solución que usted daría para mejorar los patrones de comunicación?
6. ¿Cree usted que la empresa invierte en capacitación y desarrollo de los empleados? ¿Cuáles son las debilidades y qué solución usted daría?
7. ¿Siente que el personal es reconocido por su labor? ¿Qué opción de mejoramiento podría usted dar?
8. ¿Si tuviera algo que mejorar, qué sería?

Anexo 4. Fotos del grupo focal llevado a cabo en las oficinas de Provip's.



Foto 1: Participantes Grupo Focal Provip's



Foto 2: Realización del Grupo Focal



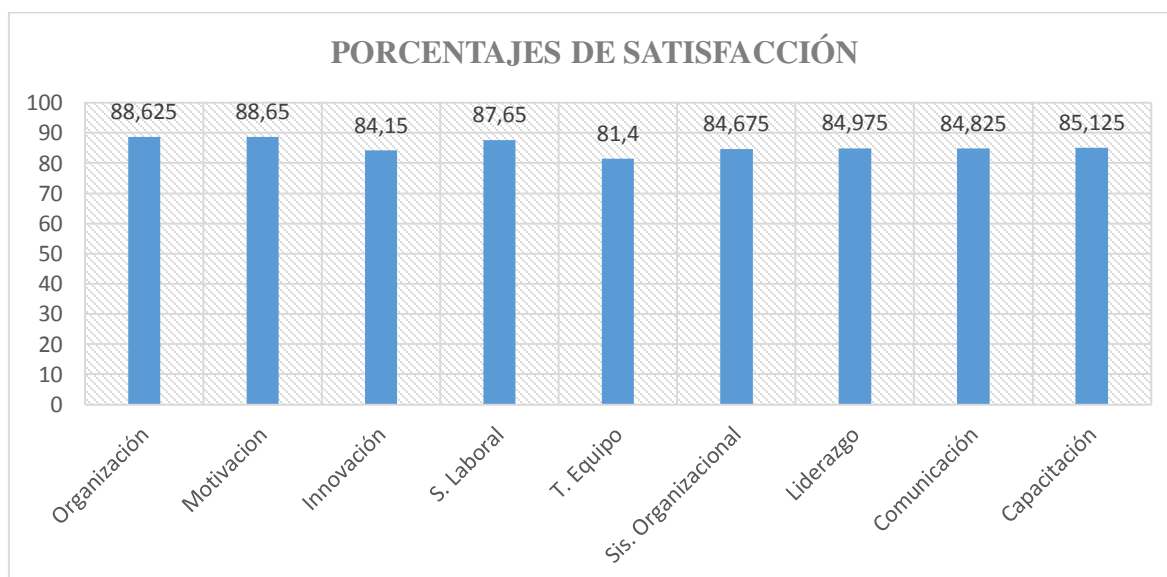
Foto 3: Tratando temas de mayor interés




Foto 4: Break para los participantes

Anexo 5. Porcentajes de cumplimiento de cada factor en la organización.

PORCENTAJE DE RENDIMIENTO DE FACTORES EN PROVIP'S									
	Organización	Motivación	Innovación	S. Laboral	T. Equipo	Sis. Organizacional	Liderazgo	Comunicación	Capacitación
PUNTAJE IDEAL	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000
PUNTAJE ALCANZADO	3545	3546	3366	3506	3256	3387	3399	3393	3405
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	88,625	88,65	84,15	87,65	81,4	84,675	84,975	84,825	85,125
BRECHA	11,38	11,35	15,85	12,35	18,60	15,33	15,03	15,18	14,88



Anexo 6. Popuesta de plan de incetivos laborales.


<div>  <div> PLAN DE INCENTIVOS LABORALES APLICABLES A TODO EL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA </div> </div>					
PROPUESTA	TIPO DE INCENTIVO PARA EL COLABORADOR	OBJETIVO	RANGO DE APLICABILIDAD	PROCEDIMIENTO/OPCIONES	RESPONSABLE
BENEFICIOS MONETARIOS: -Bonificaciones -Planes de préstamos -Incremento salarial -Pago de comisiones por ventas	Económico	Incrementar la productividad del empleado mediante la implementación de un incentivo monetario cuando éste haya superado la meta esperada, o ha cumplido con su trabajo de manera satisfactoria.	Trimestralmente	El gerente encargado de cada área debe verificar el cumplimiento de objetivos y rendimiento de los empleados, mediante una evaluación de desempeño u otras medidas de control que el supervisor crea conveniente.	Gerentes, jefes y supervisores de cada área
				Se debe presentar un informe de conformidad a RRHH en el cual se describa el nombre del ganador y la debida justificación.	

INCENTIVO DE RELACIONES HUMANAS mediante: Equipos y torneos de fútbol -Gimnasia o mañanas deportivas -Seguro médico hospitalario -Despensa: Repartición de un lunch diario entre las 10:00 y 10:15 am	No económico - grupal	Promover un mejor clima laboral mediante la implementación de proyectos sociales que promuevan condiciones favorables de trabajo y la construcción de relaciones humanas que permiten crear en el empleado, un sentido más humano de trabajo.	A conveniencia de la compañía	CAMPEONATOS DE FÚTBOL: Organizar equipos de fútbol entre empleados de distintas áreas de la compañía, con el fin de incentivar las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo.	Departamento de Recursos Humanos bajo la autorización debida de Gerencia General y documentación escrita que avale los procedimientos aprobados.
				GIMNASIA O MAÑANAS DEPORTIVAS: Organizar mañanas deportivas con el fin de liberar estrés.	
				SEGURO MÉDICO HOSPITALARIO: A parte de la afiliación obligatoria al IESS, se puede implementar un sistema de seguro médico privado para todo el personal administrativo y operativo.	
				DESPENSA: Repartición de un lunch diario para el personal de oficinas, el mismo que puede darse en horarios de 10:00 a 10:15 am, financiándose de un pequeño valor de caja chica.	


<p>PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Días compensatorios - Flexibilidad de horarios -Uso de uniformes con un día casual - Cartas de reconocimiento y felicitación - Celebración de cumpleaños 	<p>No económico - individual</p>	<p>Promover la participación activa de los empleados y el reconocimiento de su esfuerzo mediante incentivos individuales.</p>	<p>A conveniencia de la compañía</p>	<p>DÍAS COMPENSATORIOS:</p> <p>Beneficio que se otorga a los empleados quienes por variadas circunstancias han tenido que trabajar días extras u horas extras.</p> <p>FLEXIBILIDAD DE HORARIOS:</p> <p>Se puede implementar una jornada de trabajo de ocho horas y media de lunes a jueves (8:30 am - 18:00 pm) con el fin de los días viernes terminar la jornada a las 15:30 pm.</p> <p>USO DE UNIFORMES CON UN DÍA CASUAL:</p> <p>Los colaboradores pueden usar uniformes de lunes a jueves, mientras que el día viernes pueden presentarse a laborar con traje casual.</p> <p>CARTAS DE RECONOCIMIENTO Y FELICITACIÓN:</p> <p>Los supervisores y gerentes pueden realizar cartas de felicitación por buen desempeño a los empleados, este incentivo es más conveniente que se aplique a todo el personal operativo.</p>	<p>Gerentes, jefes y supervisores de cada área/compañeros de áreas/ Departamento de Recursos Humanos</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------

				CELEBRACIÓN DE CUMPLEAÑOS: Pequeña celebración para los cumpleaños de cada mes en la hora de almuerzo o en la hora del lunch.	
CRECIMIENTO Y AUTORREALIZACIÓN mediante: Promociones internas	Económico - individual	Incentivar el crecimiento y logro profesional mediante la oportunidad de desarrollo que pueda brindar la compañía.	Anual o semestral, dependiendo el cargo	PLAN DE DESARROLLO PARA EL PERSONAL: La compañía puede colaborar en el desarrollo de sus empleados con el financiamiento de una parte de los estudios o cursos que desarrollen sus habilidades en el puesto de trabajo.	Departamento de Recursos Humanos, nómina o finanzas en autorización con Gerencia General y gerentes de cada área.

Anexo 7: Encuesta para la detección de necesidades de capacitación (DNC)


 CUESTIONARIO PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)									
NOMBRE DEL PARTICIPANTE:						FECHA:			
FUNCION O CARGO QUE DESEMPEÑA:									
ÁREA O DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE:									
Pedimos su colaboración contestando las siguientes preguntas. La escala de calificación se desglosa de 1 a 4 en donde: 1= Totalmente en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= De acuerdo 4= Totalmente de acuerdo									
ITEMS CALIFICADOS						1	2	3	4
1. Actualmente, ¿la compañía cuenta con un manual de descriptivos de cargos?									
2. ¿Tiene usted claro las competencias específicas requeridas para su puesto?									
3. ¿Las políticas y procedimientos se encuentran establecidos por escrito?									
4. ¿Cuenta usted con un plan estratégico para lograr los objetivos planteados?									
5. En cuanto a tecnología, ¿El personal conoce y maneja los equipos eficientemente?									
6. ¿Cree usted que las necesidades de capacitación actualmente están bien definidas?									
7. ¿La compañía cuenta con un programa anual de capacitaciones?									
8. ¿Las capacitaciones que se brindan contemplan las competencias laborales requeridas par el puesto de trabajo?									
Señale las 5 actividades más importantes que realiza dentro de su puesto de trabajo.									
Actividad 1									
Actividad 2									
Actividad 3									
Actividad 4									
Actividad 5									
Por cada actividad citada, por favor señale las principales debilidades, destrezas o conocimientos que a su criterio faltan desarrollarse en usted para un desempeño de calidad.									
NIVEL DE DESARROLLO									
							Avanzado	Medio	Básico
Actividad 1									
Actividad 2									
Actividad 3									
Actividad 4									
Actividad 5									
Si existiera la posibilidad de realizar capacitación específica para su puesto de trabajo, señale qué temas le gustaría a usted desarrollar para fortalecer sus competencias y habilidades (Mencionar nivel de profundidad)									
En el espacio siguiente usted puede emitir cualquier comentario que estime de aporte para este estudio de necesidades de capacitación									

Anexo 8: Formatos de evaluación por competencias para los cargos más importantes de la compañía: supervisor operativo y vigilante de seguridad.


 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA SUPERVISORES OPERATIVOS										
FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO										
PERÍODO DE EVALUACIÓN		DESDE:		HASTA:						
DATOS GENERALES DEL PUESTO										
PUESTO ESPECÍFICO	VIGILANTE DE SEGURIDAD									
GRUPO OCUPACIONAL	OPERATIVO									
DATOS GENERALES DEL EVALUADO										
NOMBRE DEL COLABORADOR										
CÉDULA DE IDENTIDAD										
El siguiente cuestionario tiene como función calificar el desempeño de los empleados de la compañía, por favor lea detenidamente cada pregunta y haga clic en la casilla de calificación que según a su criterio sea la mas										
5: usted está totalmente de acuerdo										
4: usted está de acuerdo										
3: usted está medianamente de acuerdo										
2: usted está en desacuerdo										
1: usted está totalmente en desacuerdo										
CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS						TA	DA	MD	ED	TD
SEGURIDAD FÍSICA						5	4	3	2	1
Brinda un correcto servicio de vigilancia y seguridad en la plaza de trabajo en la que se desenvuelve.										
Conoce procedimientos de seguridad, protección, custodia, manejo de armas y normas éticas de la seguridad física.										
Controla el cumplimiento de normas y disposiciones reglamentarias en el recinto o lugar de trabajo asignado.										
RASGOS Y CAPACIDADES						TA	DA	MD	ED	TD
ASERTIVIDAD Y FIRMEZA						5	4	3	2	1
Mitiga el suceso de actos delictivos o infracciones en relación con el puesto de trabajo.										
PENSAMIENTO CRÍTICO										
Registra novedades en las bitácoras e informa anomalías a consola o supervisores en el menor tiempo posible.										
FACTORES ORGANIZACIONALES						TA	DA	MD	ED	TD
CALIDAD DE TRABAJO						5	4	3	2	1
Gestiona los procesos con éxito para el cumplimiento de un servicio profesional y de calidad.										
TRABAJO EN EQUIPO										
Coopera en la resolución de problemas o desarrollo de nuevos proyectos.										
ADAPTABILIDAD										
Sentido trabajo-responsabilidad, en donde la persona se adapta a las actividades del puesto.										
RELACIONES INTERPERSONALES										
Desarrolla relaciones de trabajo constructivas, cordiales y respetuosas con sus compañeros y clientes.										
ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD										
Es puntual y cumple con el horario de trabajo establecido.										

FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO					
PERÍODO DE EVALUACIÓN		DESDE:		HASTA:	
DATOS GENERALES DEL PUESTO					
PUESTO ESPECÍFICO	SUPERVISOR OPERATIVO				
GRUPO OCUPACIONAL	OPERATIVO				
DATOS GENERALES DEL EVALUADO					
NOMBRE DEL COLABORADOR					
CÉDULA DE IDENTIDAD					
El siguiente cuestionario tiene como función calificar el desempeño de los empleados de la compañía, por favor lea detenidamente cada pregunta y haga clic en la casilla de calificación que según a su criterio sea la mas					
5: usted está totalmente de acuerdo					
4: usted está de acuerdo					
3: usted está medianamente de acuerdo					
2: usted está en desacuerdo					
1: usted está totalmente en desacuerdo					
CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS					
EVALUACIÓN DE CALIDAD Y BUEN SERVICIO	TA	DA	MD	ED	TD
Supervisa diariamente la calidad y buen servicio de los guardias de seguridad de los puestos de guardiana asignadas en las rutas de recorrido.	5	4	3	2	1
ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN					
Registra oportunamente las novedades diarias presentadas en los puestos de trabajo de los vigilantes de seguridad.					
CONTROL DE GESTIÓN					
Apoya y asiste en situaciones emergentes referentes a refuerzos de seguridad, aperturas y cierres de locales clientes y movimientos de guardias.					
EVALUACIÓN DE CALIDAD					
Verifica el buen estado de equipos y uniformes entregados a los guardias en los puestos de trabajo.					
RASGOS Y CAPACIDADES					
ASERTIVIDAD Y FIRMEZA	TA	DA	MD	ED	TD
Toma decisiones firmes relacionadas al correcto desempeño de los vigilantes de seguridad, emitiendo los llamados de atención que sean necesarios.	5	4	3	2	1
RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN					
Conoce cómo localizar e identificar información esencial para el área de operaciones.					
FACTORES ORGANIZACIONALES					
CALIDAD DE TRABAJO	TA	DA	MD	ED	TD
Gestiona los procesos con éxito para el cumplimiento de un servicio profesional y de calidad.	5	4	3	2	1
TRABAJO EN EQUIPO					
Coopera en la resolución de problemas o desarrollo de nuevos proyectos.					
ADAPTABILIDAD					
Sentido trabajo-responsabilidad, en donde la persona se adapta a las actividades del puesto.					
RELACIONES INTERPERSONALES					
Desarrolla relaciones de trabajo constructivas, cordiales y respetuosas con sus compañeros y clientes.					
ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD					
Es puntual y cumple con el horario de trabajo establecido.					

Anexo 9: Guía de trabajo para reuniones efectivas.

 GUÍA FORMAL PARA REUNIONES ESTRATÉGICAS					
FECHA:				SOLICITADO POR:	
DURACIÓN DE LA REUNIÓN:				LUGAR:	
TIPO DE REUNIÓN: Marcar con una X					
Solución de problemas					
Realización de proyectos					
Intercambio de información					
Toma de decisiones					
ASISTENTES:					
NOMBRE			CARGO		
AUSENTES:					
NOMBRE			CARGO		
TEMAS A TRATAR:					
DESARROLLO:					
ACUERDOS/ ACCIONES/PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:					
MEDIDAS DE INTERVENCIÓN			RESPONSABLE		FECHA DE ENTREGA
FECHA PRÓXIMA REUNIÓN:					

Anexo 10: Propuesta de actividades de Team Building para promover el trabajo en equipo.

<div>  <div> ViP's <small>GRUPO EMPRESARIAL</small> </div> </div> <div> GUÍA DE ACTIVIDADES DE TEAM BUILDING </div>				
ACTIVIDAD	GRUPOS	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	MATERIALES	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD
ONE WORD	Grupos de 4 o 5 personas	Cada equipo debe pensar en menos de un minuto una sola palabra para definir algún ámbito de la empresa (productividad del departamento, cultura organizacional, etc.). Luego, un porta voz de cada grupo comparte con los demás equipos su palabra y debatan acerca de la mejor palabra que defina a la empresa.	Ninguno	Entender mejor la visión que tienen los empleados de la empresa
DIBUJO A CIEGAS	Parejas	Dividir a los participantes en parejas y pedirles que se sienten espalda con espalda. A uno de los dos se le debe dar una hoja con una imagen, y al otro un papel en blanco y un bolígrafo. El que tiene la imagen deberá dar instrucciones a su compañero sobre cómo dibujarla sin decirle lo que es. El que tiene la hoja en blanco tendrá que intentar dibujar lo que cree que la imagen representa basándose en la descripción de su compañero.	Hojas de papel bond, lápices o pinturas	Fomentar la habilidad de comunicación e interpretación de los equipos de trabajo.
EL JUEGO DE LA ETIQUETA	Dos equipos de trabajo	Una vez dividido el grupo de trabajo en dos equipos, cada miembro debe compartir con su grupo sus fortalezas y habilidades personales. Una vez hecho esto cada grupo deberá crear una persona ficticia combinando los mejores atributos de cada uno. La persona imaginaria deberá tener un nombre, un aspecto físico, una historia personal... y el equipo deberá destacar todo lo que puede hacer con sus virtudes y habilidades, y cómo le ayudan profesionalmente.	Papelotes de papel bond, lápices, pinturas, marcadores	Conocerse mejor entre sí, además de entender que como grupo son capaces de formar fortalezas y habilidades y ser mucho más potentes que si trabajan solos.

REFUGIO ÁRTICO	Equipo de 4 o 5 personas	Situación que figuradamente se desarrolla en el Ártico. Cada equipo debe seleccionar un guía para la expedición. Los aventureros se ven sorprendidos por una tormenta de nieve, por lo que los grupos tienen que construir un refugio en el que resguardarse. El problema es que el guía tiene las manos congeladas y no puede ayudar a hacerlo, mientras que los compañeros no pueden ver a causa de la nieve. Ante este problema, los trabajadores tendrán que construir con material de oficina la mejor cabaña que pueda. Para comprobar quién ha conseguido mejor el objetivo, se enciende un ventilador para ver cuál aguanta mejor.	Distintos materiales o suministros de oficina	Promover el trabajo en equipo y la resolución de problemas bajo presión.
RASCACIELOS DE ESPAGUETIS	Parejas o equipos de tres personas	Crear la torre más alta en un tiempo determinado usando, para ello, 20 espaguetis, 1 cinta adhesiva, un trozo de cuerda y un borrador que debe estar en lo alto del rascacielos. Terminado el tiempo, se comprueba qué torre es la más alta, siempre y cuando se mantenga un mínimo de 5 segundos en pie sin ninguna sujeción externa.	20 espaguetis, 1 cinta adhesiva, un trozo de cuerda y un borrador	Promover el trabajo en equipo orientado al logro de resultados

Anexo 11: Guía de trabajo para la realización de grupos focales trimestrales.



GUÍA DE ANÁLISIS DE GRUPO FOCAL

FECHA DEL GRUPO FOCAL

LUGAR DEL GRUPO FOCAL

TEMA:

NÚMERO DE PARTICIPANTES:

NOMBRE DEL MODERADOR:

El motivo de esta actividad es buscar soluciones a las novedades, fallas, carencias o problemáticas que actualmente puede tener Provip's, mediante el trabajo en equipo y la cooperación de todas las áreas para la planeación estratégica de cambio y mejoramiento de la compañía en el trimestre que viene.

¿Los procesos operativos y resoluciones de problemas con clientes han mejorado en este último semestre?

¿Qué tipo de problemáticas que se deben intervenir para mejorar los procesos operativos y administrativos de la compañía?

¿La compañía cuenta con el personal idóneo para realizar las actividades que se demandan diariamente?

¿De qué manera se puede reducir las novedades con clientes que día a día se presentan en la compañía?

¿De qué manera se puede mejorar el proceso de contratación de guardias de seguridad confiables y reducir el índice de ausentismo y rotación?

¿Cómo podrían mejorar los procesos operativos que actualmente maneja el área de operaciones?

¿De qué manera todos los involucrados en este grupo focal pueden apoyar para que la compañía sea más eficiente y competitiva?

Anexo 12: Perfil por competencias del vigilante de seguridad.

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	GUARDIA DE SEGURIDAD		
Organización / División:	Provip's		
Departamento / Unidad:	Operaciones		
Número ocupantes:		Ciudad / Regional:	

2. Misión del cargo:

Realizar actividades de vigilancia, inspección, prevención y detección de anomalías en la plaza de trabajo al que sea asignado.

3. Actividades del cargo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Brindar servicios de protección y seguridad en las plazas de trabajo asignadas a cada vigilante.	5	5	3	20	SI
Controlar el cumplimiento de normas y disposiciones reglamentarias en el recinto o lugar de trabajo asignado.	5	5	3	20	SI
Registrar novedades en las bitácoras e informar anomalías a consola o supervisores en el menor tiempo posible.	5	4	3	17	SI
Evitar el suceso de actos delictivos o infracciones en relación con el puesto de trabajo.	1	4	4	17	SI
Poner inmediatamente a disposición de los miembros de seguridad a los delincuentes en caso de robo o asalto en el puesto de trabajo.	1	5	3	16	NO

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada

2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

4. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida	Fuente de Verificación
Brindar servicios de protección y seguridad en las plazas de trabajo asignadas a cada vigilante.	Provip's/ Empresa cliente	Eficacia en la prestación de servicios de seguridad	(Calidad de servicio prestado/requerimientos y exigencias del cliente)*100	100	%	Comentarios positivos o negativos del cliente Informes de superiores
Controlar el cumplimiento de normas y disposiciones reglamentarias en el recinto o lugar de trabajo asignado.	Provip's/ Empresa cliente	Eficiencia en el control de normas y disposiciones	(Calidad de servicio prestado/requerimientos y exigencias del cliente)*100	100	%	Comentarios positivos o negativos del cliente
Registrar novedades en las bitácoras e informar anomalías a consola o supervisores en el menor tiempo posible.	Provip's/ Empresa cliente	Eficiencia en el registro de novedades diarias	(Novedades registradas/novedades sucedidas)*100	100	%	Registro de novedades en bitácoras
Evitar el suceso de actos delictivos o infracciones en relación con el puesto de trabajo.	Provip's/ Empresa cliente	Eficiencia en el servicio de vigilancia y seguridad	(Calidad de servicio prestado/requerimientos y exigencias del cliente)*100	100	%	Comentarios positivos o negativos del cliente

5. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas	Rasgos y Capacidades
Brindar servicios de protección y seguridad en las plazas de trabajo asignadas a cada vigilante.	- Seguridad Física	- Orientación de servicio - Asertividad/ firmeza	- Amabilidad - Iniciativa
Controlar el cumplimiento de normas y disposiciones reglamentarias en el recinto o lugar de trabajo asignado.	- Seguridad Física	- Orientación de servicio - Identificar consecuencias ulteriores	- Minuciosidad - Persistencia

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas	Rasgos y Capacidades
Registrar novedades en las bitácoras e informar anomalías a consola o supervisores en el menor tiempo posible.	- Seguridad Física	- Pensamiento Crítico - Organización de la Información	- Minuciosidad - Reconocimiento de problemas
Evitar el suceso de actos delictivos o infracciones en relación con el puesto de trabajo.	- Seguridad Física	- Orientación de servicio - Asertividad/ firmeza	- Autocontrol

6. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Número de años de estudio requeridos	Títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Bachiller	6	Bachiller	-


7. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Curso de guardia de Seguridad / reentrenamiento	120 H/ 16 H	Seguridad Física
Práctica de tiro y manejo de armas	20 H	Manejo de armas

8. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	1 y 2 años
2. Experiencia en Instituciones de tipo:	N/A
3. Experiencia en Cargos de tipo:	Seguridad
4. Experiencia en otras posiciones internas:	N/A
5. Otro:	Experiencia en puestos similares

Anexo 13. Formato de check list para control de inducción al personal de trabajo.

**FORMATO DE CHECK LIST DE INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO**

NOMBRE:

PUESTO:

GRUPO OCUPACIONAL:

FECHA:

- 1 PRESENTACION AL PERSONAL
- 2 MODALES, HURBANIDAD Y CORTESIA
- 3 FUNCIONES
- 4 SEGURIDAD BASICA
- 5 UNIFORME
- 6 ARMAMENTO
- 7 CONSIGNAS GENERALES
- 8 CONSIGNAS ESPECIFICAS
- 9 RELEVO PUESTO
- 10 EMERGENCIAS
- 11 BITACORA
- 12 GARITA
- 13 DOTACIONES Y EQUIPO
- 14 REDACCION DE INFORMES
- 15 REQUISAS
- 16 MANEJO DE EMPLEO DE ARMAS
- 17 COMUNICACIONES
- 18 NORMAS Y REGLAMENTOS

TIEMPO ASIGNADO	EVALUACION	
	SI	NO

EN CONSTANCIA DE INDUCCIÓN RECIBIDA FIRMAN:

FIRMA GUARDIA
NOMBRE
CI

INSTRUCTOR
NOMBRE
CI

CLIENTE
NOMBRE
CI